Niveau(x) d'enseignement : 9
Centre d'intérêt : 910

Numéro EDUQ : 9370399

St-Amand, Jacques.

Elaboration d'un modèle organisationnel sur la structure des services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska / par Jacques St-Amand. -- [Montréal?] : J. St-Amand, 1990.
ix, 122, [53] f. ; 28 cm + doc. d'acc. (v, 28 f.).

Sous-titre du doc. d'acc. : Liste des opérations réalisées par les gestionnaires impliqués dans la gestion des activités de la formation professionnelle et des services éducatifs aux adultes. "Rapport d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Résumé : f. viii-ix. Bibliogr. : f. 118-122.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Service de l'éducation des adultes • Services éducatifs • Rôle de l'administrateur • Tâche de l'administrateur • Description de tâches • Organisation administrative • Gestion • Commission scolaire • Statistiques • Education des adultes

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire régionale de l'Yamaska

Ce projet d'intervention a pour objectif de préciser les niveaux de responsabilité entre les différents gestionnaires impliqués dans la planification, l'organisation et le contrôle des activités de l'éducation des adultes à la Commission scolaire régionale de l'Yamaska. A la lumière des informations recueillies, plus de 80 p. 100 des opérations ont été précisées et les rôles joués par les cadres ont été définis à l'exception d'un peu moins de 60 opérations dont au moins un rôle était non précisé. Au chapitre 2, on présente l'organisme et ses services d'éducation des adultes ainsi que la problématique de l'étude. Au chapitre 3, on définit les concepts nécessaires à l'étude tels que l'autorité, la centralisation et la décentralisation et les éléments du processus de gestion. Le cadre de la démarche méthodologique utilisée est présenté au chapitre 4. Au chapitre 5, on analyse l'information en présentant les processus de gestion utilisés par les S.E.A., puis, en lien avec la liste des opérations identifiées par les gestionnaires, on précise les éléments de dysfonctionnement opérationnel. Le chapitre 6 amène à concevoir et à évaluer des solutions possibles par rapport aux éléments de dysfonctionnement et le chapitre 7, formule les recommandations. Le document d'accompagnement présente, sous la forme de tableaux les différentes responsabilités ou ensemble des opérations relevant des gestionnaires impliqués dans la gestion des activités offertes aux adultes du territoire de la commission scolaire.

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL SUR LA STRUCTURE DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA

par

JACQUES ST-AMAND

Promotion 85-89

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'E.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

AVRIL 1990

9370399-A

INT
1025
1

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL SUR LA STRUCTURE DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA

par

JACQUES ST-AMAND

Promotion 85-89

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'E.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

AVRIL 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Remerciements

Au terme de ce travail, nous désirons remercier toutes les personnes qui nous ont prêté leur concours. En premier lieu, nous référons à monsieur **Jacques Dupré**, directeur général de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska ainsi qu'à quatre autres gestionnaires impliqués activement dans le développement et l'organisation des Services éducatifs aux adultes, monsieur **Gérard Gagnon**, directeur du centre administratif des S. E. A., monsieur **Jean Marchand**, coordonnateur de la formation professionnelle, monsieur **René Frenière**, directeur du Centre d'éducation des adultes de la région de Saint-Hyacinthe et monsieur **Denis Roy**, directeur adjoint de centre. Leur contribution fut essentielle à la réalisation de ce projet d'intervention.

Nous remercions également monsieur **Michel Paquin**, directeur académique et le personnel affecté à la bibliothèque de l'E.N.A.P. (Montréal), pour l'aide et le support pédagogique fourni tout au long de la recherche.

Nous nous en voudrions de ne pas signaler la collaboration des quatre secrétaires du Centre de formation professionnelle, mesdames **France Bergeron**, **Luce Guilbault**, **Francine Méthot** et **Francine Poitras** pour la dactylographie de nombreux et volumineux textes synthèses de la revue de littérature ainsi qu'à mesdames **Michelle Guilbault** et **Marthe Dumoulin** pour leur patience et leur dévouement dans l'étape finale de rédaction sur traitement de texte.

Enfin, nous nous devons de souligner le nom des personnes qui nous ont tout particulièrement supporté tout au long de ce projet d'intervention dont la démarche a duré plus de douze mois. Nous pensons immédiatement au précieux travail de motivation et de support personnel que m'a procuré **mon épouse Diane**; sans elle, jamais je n'aurais réalisé cet objectif. Nous pensons également à madame **Denise Rainville-Birtz**, une amie qui a accepté de relire certains textes et de prodiguer d'importants conseils lors de l'étape de rédaction, ainsi qu'à madame **Rollande Chagnon** et à mes deux amis de l'E.N.A.P. **Michèle Juteau** et **Raymond Carrière** pour leur support moral.

Avant-propos

Le guide de réalisation et de présentation du projet d'intervention adopté par la **Commission des études de l'École nationale d'administration publique** est très explicite au plan règlementaire.

> *"Le projet d'intervention est une activité qui consiste en une démarche auprès d'une organisation et dont le but est d'identifier une situation problématique, de la clarifier avec le mandant de l'organisation et d'en faire l'analyse afin d'être en mesure de formuler à cet égard des recommandations à l'organisme commanditaire."*[1]

Il revient à l'étudiant de choisir la nature du problème qu'il veut résoudre. Il s'agit d'une activité strictement individuelle dont l'importance est notoire en raison des neuf crédits attribués et de l'obligation de réaliser cette démarche pour l'obtention de la maîtrise en administration publique.

L'E.N.A.P. s'assure de la qualité de la démarche dans un cadre méthodologique relativement prescrit en affectant à chaque étudiant un directeur académique qui le conseillera au plan théorique et rédactionnel. Ainsi en plus du mandataire et du coordonnateur, le directeur académique siège sur le jury d'évaluation; le suivi du projet est donc assuré tout au long du projet.

Le présent document fait état d'une étude menée en conformité avec les règlements de l'E.N.A.P.. Il tient donc lieu d'activité de fin d'études et s'inscrit comme projet d'intervention.

---

1 Le projet d'intervention, E.N.A.P., (1988), p. 2

Table des matières

Remerciements ii
Avant-propos iv
Table des matières v
Liste des abréviations vi
Liste des figures et des tableaux vii
Sommaire viii

1. **Introduction** 2

2. **La définition du problème** 4
   2.1 La Commission scolaire régionale de l'Yamaska 4
   2.2 Les Services de l'éducation des adultes 15
   2.3 L'identification du problème 23
   2.4 Les objectifs spécifiques de l'étude 25
   2.5 Les limites du mandat 26

3. **Le cadre conceptuel** 28
   3.1 La centralisation et la décentralisation 28
   3.2 Les relations d'autorité 31
   3.3 Les mécanismes de liaison 33
   3.4 Le processus de gestion 34
   3.5 Les critères de référence 39

4. **La méthodologie** 42
   4.1 Les outils techniques utilisés 42
   4.2 Les éléments de consultation 44
   4.3 Le traitement des données 46

5. **L'analyse de l'information** 48
   5.1 La gestion des S.E.A. 48
   5.2 La liste des opérations 60
   5.3 Les éléments de dysfonctionnement opérationnel 62

6. **La conception et l'évaluation de solutions** 75
6.1 Les comités de gestion 75
6.2 Les opérations spécifiques aux S.E.A. 77
6.3 Le Centre d'éducation des adultes 79
6.4 La planification des activités 81
6.5 La programmation d'activités 83
6.6 La budgétisation des activités 88
6.7 L'évaluation des activités 91
6.8 L'organisation des activités 92
6.9 La direction des opérations 97
6.10 Le contrôle des opérations 100

7. **Les recommandations** 104
7.1 Formulation des recommandations 104
7.2 Les principales responsabilités des gestionnaires de l'Éducation des adultes 111

7. **Conclusion** 116

Bibliographie 118

Annexes

1 La supervision andragogique

2 Les descriptions des tâches de certains membres du personnel du centre administratif des S.E.A.

3 La description des fonctions et des tâches du nouveau directeur du C.E.A. de Saint-Hyacinthe

4 Le calcul des coûts de l'infrastructure du réseau des S.E.A.

5 Statistiques

Liste des abréviations

Alpha ..... Alphabétisation, (L')
A. R. ..... Accueil et référence, (Les Services d')
A. S. P. ..... Attestation de spécialisation professionnelle, (L')
B.B.Z. ..... Budget base zéro, (Le)
C. E. A. ..... Centre d'éducation des adultes, (Le)
C. E. C. ..... Centre d'emploi du Canada, (Le)
C. E. P. ..... Certificat d'études professionnelles, (Le)
C. F. P. ..... Centre de formation professionnelle, (Le)
C. F. P. M. ..... Commission de formation professionnelle de la Montérégie, (La)
C. S. ..... Commission scolaire, (La)
C. S. R. Y. ..... Commission scolaire régionale de l'Yamaska (La)
C. S. S. T. ..... Commission de santé et de sécurité du travail, (La)
C. T. Q. ..... Centre Travail-Québec, (Le)
D. E. P. ..... Diplôme d'études professionnelles, (Le)
D. G. ..... Directeur général, (Le)
D. G. E. A. ..... Direction générale de l'Éducation des adultes, (La)
D. S. E. A. ..... Direction des Services éducatifs aux adultes, (La)
E. N. A. P. ..... École nationale d'administration publique, (L')
E. P. ..... Éducation populaire, (L')
F. G. ..... Formation générale, (La)
F. P. ..... Formation professionnelle, (La)
F. M. E. ..... Formation de la main d'oeuvre en employabilité, (La)
I. S. E. P. ..... Information scolaire et professionnelle, (L')
M. A. O. ..... Matériel-audio-visuel-outillage
M. E. Q. ..... Ministère de l'éducation du Québec, (Le)
M. M. S. R. ..... Ministère de la Main d'oeuvre, de la Sécurité et du Revenu, (Le)
P. A. P. ..... Programmes d'actions prioritaires, (Les)
P. B. ..... Prévisions budgétaires, (Les)
P. H. D. ..... Polyvalente Hyacinthe Delorme, (La)
P. N. E. ..... Professionnel non-enseignant
P.P.B.S. ..... Système de planification-programmation-budgétisation, (Le)
P. R. P. D. ..... Politiques, règlements, procédures et directives
R. H. ..... Ressources humaines
R. M. ..... Ressources matérielles
R. S. ..... Ressources de soutien
S. E. A. ..... Services éducatifs aux adultes, (Les)
S. E. J. ..... Services éducatifs aux jeunes, (Les)
S. G. ..... Secrétariat général, (Le)
S. I. ..... Services de l'informatique, (Le)
S. M. ..... Sûreté municipale, (La)
S. R. H. ..... Services des ressources humaines, (Les)
S. R. F. ..... Services des ressources financières, (Les)
S. R. M. ..... Services des ressources matérielles, (Les)

Liste des figures et des tableaux

1. Liste des figures

A. La carte délimitant le territoire de la C. S. R. Y. 6
B. L'organigramme de la C. S. R. Y. 8
C. Schéma éducatif des S. E. A. 19
D. Les 8 variables inhérentes aux programmes 20
E. Modèle schématique du processus de gestion intégré 37
F. Schéma du processus de gestion retenu 38

2. Liste des tableaux

1. Fonctions et tâches communes des directeurs d'unités 10
2. Fonctions et tâches spécifiques des directeurs d'unités régionalisées 11-12
3. Fonctions et tâches spécifiques des directeurs de centres opérationnels (écoles et centres) 13
4. Schéma systémique des Services éducatifs aux adultes 17-18
5. Les centres opérationnels et leur importance en heures-service 21
6. L'environnement externe des S. E. A. 24
7. Les conséquences de la centralisation sur les processus organisationnels 30
8. La grille de la charte des responsabilités 43
9. Estimation budgétaire des S.E.A. de la C.S.R.Y. 54
10. Les éléments de dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction 64-73

Sommaire

L'objectif ultime de ce projet d'intervention est d'établir le plus clairement possible les niveaux de responsabilité entre les différents gestionnaires impliqués dans la planification, l'organisation et le contrôle des activités de l'éducation des adultes.

À la lumière des informations recueillies lors des deux rencontres avec les gestionnaires, nous avons précisé plus de quatre-vingt pour cent (80%) des opérations. Les rôles joués par l'ensemble de ces cadres étaient parfaitement définis et convenus entre tous. Il restait un peu moins de soixante (60) opérations dont au moins un rôle était non précisé.

Nous avons donc analysé les éléments de dysfonctionnement en les regroupant sous la base de dix (10) thèmes dont sept proviennent du processus de gestion, dont le schéma est présenté à la **figure F** de la page 38.

1° Au niveau des **comités de gestion**, nous suggérons la création de quatre (4) comités permanents : le Comité des directeurs de centre animé par le directeur général, la Table de concertation des S.E.A. animée par le directeur des S.E.A. et deux comités de concertation sectoriels animés par les coordonnateurs.

2° Au plan des **opérations spécifiques des S.E.A.**, nous privilégions le transfert de toutes les opérations en accueil et référence vers les C.E.A. dès 1990-91, alors que les opérations inhérentes aux systèmes GAMIN et GIDAC devront être progressivement décentralisées du centre administratif des S.E.A. vers les centres dans les deux prochaines années. Nous croyons nécessaire de maintenir la structure d'un service régionalisé en raison des besoins ponctuels de formation et des ententes particulières avec les organismes. Toutefois, nous suggérons le transfert progressif d'opérations réalisées par les S.E.A. vers les unités régionales spécialisées dans ce secteur. Nous suggérons au directeur général de poursuivre son travail de rationalisation des opérations entre les unités administratives régionalisées afin d'être assuré que le partage des responsabilités est efficace et efficient.

3° **Au niveau du C.E.A.**, nous recommandons la concentration des activités administratives et pédagogiques au niveau de l'établissement du C.F.P.. Celles-ci seraient placées sous la responsabilité du directeur de centre. Ainsi, les directeurs adjoints de centre auraient des responsabilités centrées sur l'organisation du cours : personnel enseignant, programmes, support pédagogique, matériel didactique, équipement et admission des adultes en formation professionnelle.

Cette réorganisation des opérations exige l'embauche d'un cadre intégrateur qui oeuvrerait au niveau des processus administratifs, du contrôle budgétaire, du fonctionnement des services de l'A.R. et des opérations inhérentes aux systèmes G.A.M.I.N. et G.I.D.A.C. dans les trois établissements.

4° **Au niveau de la gestion des activités**, les S.E.A. et les C.E.A. doivent davantage se concerter afin de mieux planifier les opérations, de mieux coordonner les actions inhérentes à la réalisation des programmes ou des cours, et de mieux déterminer l'allocation des budgets.

Dans ce contexte, le centre administratif des S.E.A. continue de jouer un rôle prépondérant au niveau de la gestion administrative et pédagogique des activités éducatives offertes à la population du territoire.

Toutefois, la réforme administrative de la formation professionnelle et la Loi 107 viennent renforcir le rôle des gestionnaires de centre en les responsabilisant davantage au niveau de la gestion de leur unité.

Enfin, le directeur général peut déléguer son autorité au directeur des S.E.A. sur les opérations fonctionnelles mais il conserve ses pouvoirs hiérarchiques sur les opérations de gestion des centres d'éducation des adultes.

1

INTRODUCTION

1. Introduction

La nouvelle structure administrative de la formation professionnelle adoptée en novembre 1988 par le Conseil des commissaires de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska, puis la Loi de l'instruction publique votée au parlement québécois en décembre 1988 ont toutes deux suscité des transformations importantes au niveau de la structure organisationnelle des S.E.A. de la C.S.R.Y..

Le présent projet d'intervention s'inscrit dans cette foulée, puisqu'il a pour objectif de préciser les niveaux de responsabilité entre le directeur général, le directeur des Services éducatifs aux adultes et ses coordonnateurs, le directeur du Centre d'éducation des adultes et ses adjoints.

Au **chapitre 2**, nous présenterons l'organisme qu'est la C.S.R.Y. et ses Services d'éducation des adultes ainsi que la problématique à résoudre dans les limites de notre mandat.

Au **chapitre 3**, nous définirons plusieurs concepts nécessaires à la compréhension de l'étude tels que l'autorité, la centralisation et la décentralisation et les éléments du processus de gestion. Le cadre de la démarche méthodologique utilisée sera présenté au **chapitre 4**.

Par la suite, au **chapitre 5**, nous analyserons l'information en présentant d'abord les processus de gestion utilisés par les S.E.A., puis, en lien avec la liste des opérations identifiées par les gestionnaires, nous préciserons les éléments de dysfonctionnement opérationnel.

Le **chapitre 6** nous amènera à concevoir des solutions et à évaluer des solutions possibles face aux éléments de dysfonctionnement pour ainsi verser dans les recommandations du **chapitre 7**.

Ce sont là les étapes de notre projet de recherche que nous vous invitons à lire.

2

LA DÉFINITION DU PROBLÈME

2. Définition du problème

L'objectif du présent chapitre est de définir clairement le problème. Mais auparavant, nous jugeons pertinent de présenter globalement l'organisme et de faire comprendre au lecteur le fonctionnement de la **Commission scolaire régionale de l'Yamaska**.

Nous accorderons une importance spécifique aux **Services de l'éducation des adultes** puisque ce secteur organisationnel constitue le coeur de notre sujet d'étude.

Enfin, notre description de l'organisme tiendra compte de la nouvelle structure administrative de la formation professionnelle adoptée en novembre 1988[2] et de l'existence d'une nouvelle Loi de l'instruction publique[3] (Loi 107) adoptée par le Parlement québécois en décembre 1988.

2.1 La Commission scolaire régionale de l'Yamaska

La Commission scolaire régionale de l'Yamaska existe depuis 1963. Son territoire est celui regroupant les territoires des commissions scolaires de l'Argile-Bleue, de St-Hyacinthe et de Val-Monts qui oeuvrent toutes dans le champ de l'enseignement primaire, alors que la C.S.R.Y. couvre le champ de l'enseignement secondaire et des Services éducatifs aux adultes.

La **figure A** définit les limites du territoire de la Régionale de l'Yamaska. Les lieux de formation sont concentrés principalement à St-Hyacinthe où l'on retrouve cinq écoles et un centre d'éducation des adultes alors que l'on retrouve deux écoles et un centre dans la région Beloeil-St-Hilaire.

Le siège social de la Commission scolaire régionale est également situé à St-Hyacinthe tout comme le centre administratif des S.E.A..

---

2 La formation professionnelle: structure administrative, C.S.R.Y., 1988

3 Assemblée nationale du Québec, *Loi sur l'instruction publique*, 1988, LRQ chap. I-14

La population du territoire de la C.S.R.Y. est d'environ 135 370 habitants (1986) répartie dans 29 municipalités. En 1989, pas moins de 6801 élèves, fréquentent les différentes écoles de niveau secondaire alors qu'au niveau des adultes, près de 60,000 heures-services ont été dispensées à la population du territoire.

La C.S.R.Y. compte 1100 employés dont moins de 60% travaillent à temps complet : 14,5% en personnel de soutien, 3,2% en personnel professionnel, 36,5% en personnel enseignant et 4,5% en personnel cadre.

La C.S.R.Y. est administrée par un Conseil des commissaires. Les séances sont animées et dirigées par un président élu par les membres. Ce conseil d'administration délègue un bon nombre de ses pouvoirs à son Comité exécutif.

Le directeur général et le directeur général adjoint sont nommés par le Conseil des commissaires. Ceux-ci participent aux séances du Conseil et du Comité exécutif mais ils n'ont pas droit de vote.

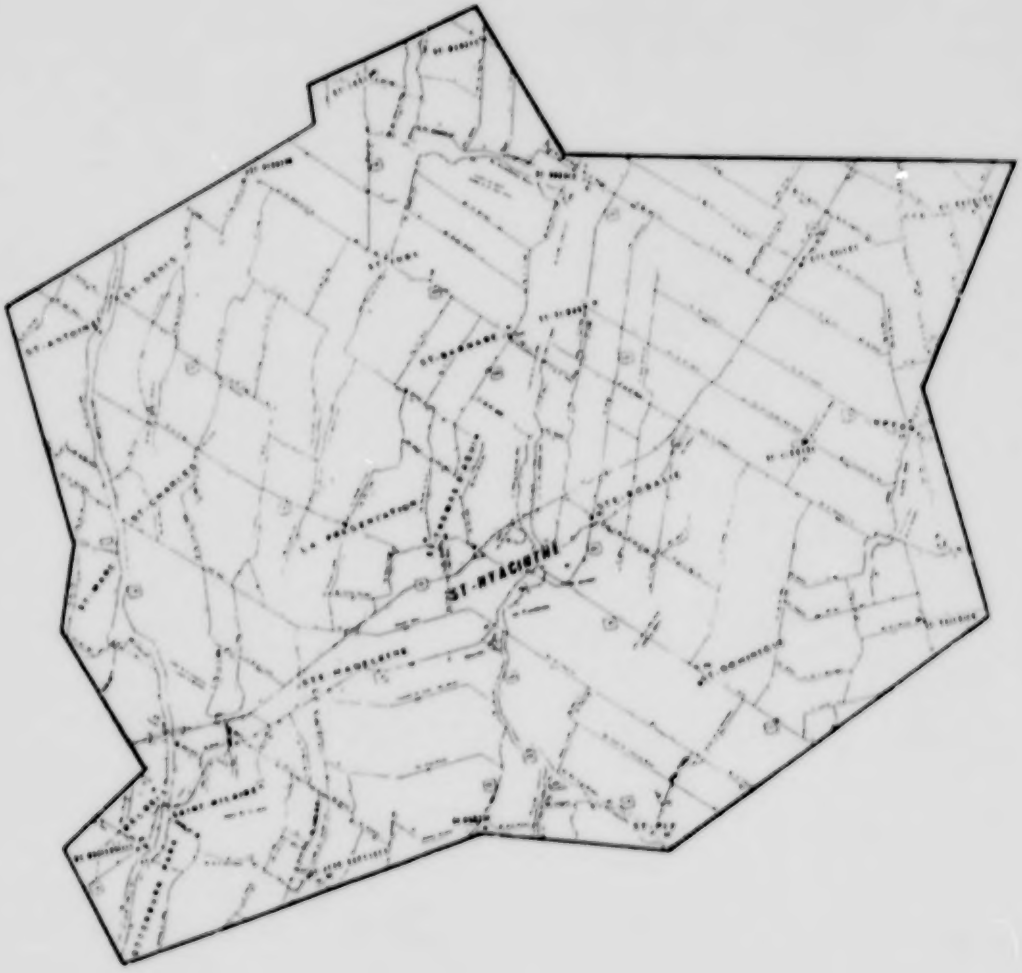
La fonction principale du directeur général est d'assurer la gestion courante des activités et des ressources de la Commission. Sous sa gouverne, il existe plusieurs comités consultatifs dont ceux de la gestion, du transport, des élèves handicapés et en difficultés d'apprentissage, de parents, des directeurs d'écoles.

Compte tenu que le directeur des Services des ressources financières occupe la fonction de directeur général adjoint, nous voyons immédiatement l'importance de la gestion financière au plan consultatif et décisionnel pour l'organisation.

L'organigramme de la Commission scolaire présenté en **figure B**, illustre clairement les différents niveaux d'intervention. Le sommet stratégique est composé du Conseil des commissaires (Comité exécutif), du directeur général, du directeur général adjoint et du secrétaire général. C'est à ce niveau que se prennent les décisions importantes.

Figure A

La carte délimitant le territoire de la C. S. R. Y.



SOURCE : Bottin des S. E. A. de la C. S. R. Y. (1989-90)

Au nombre de sept, les services régionalisés se situent au niveau de l'informatique, des ressources financières, des ressources humaines, des ressources matérielles, des services éducatifs aux jeunes, des services éducatifs aux adultes et du secrétariat général. Leurs fonctions principales sont d'élaborer et de voir à l'application des politiques, des règlements, des procédures et des directives de la Commission scolaire, et de supporter le réseau des écoles et des centres d'éducation des adultes dans leurs opérations.

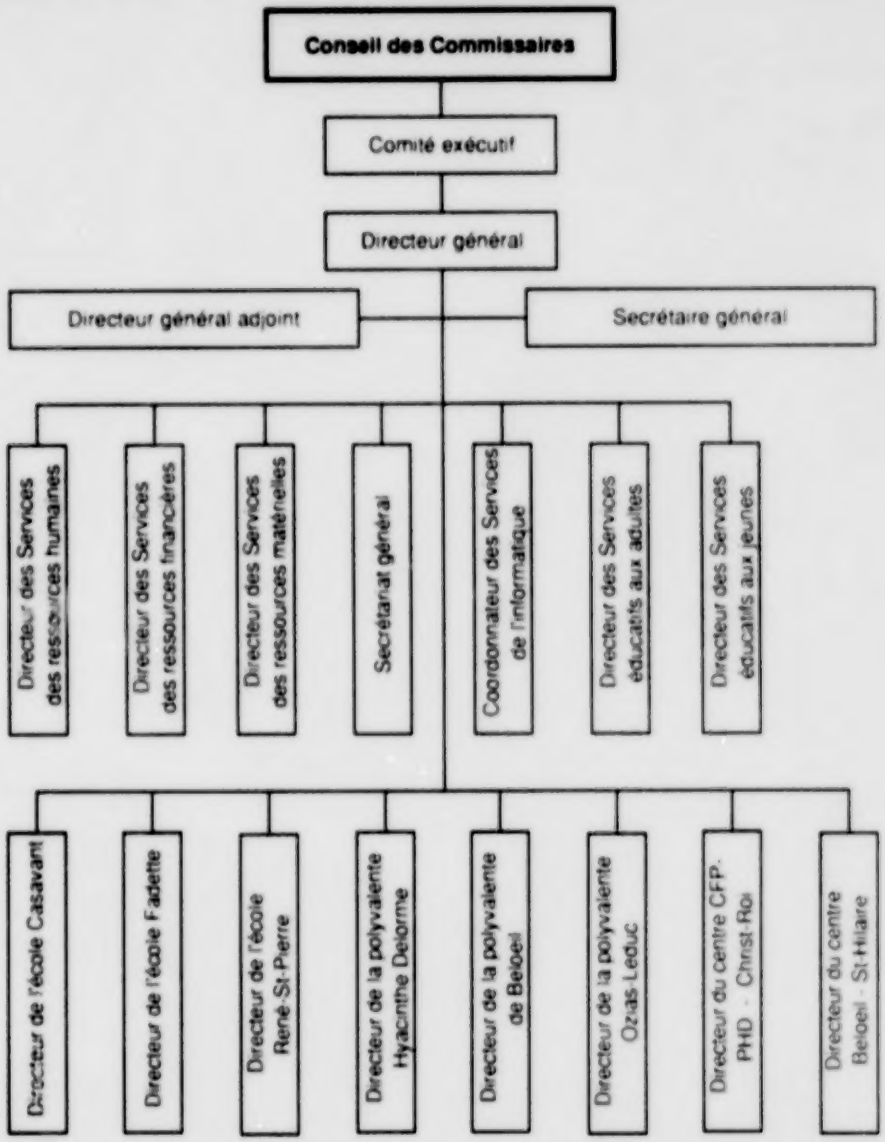
Au niveau des centres opérationnels, il y a le réseau des écoles (3 écoles et 3 polyvalentes) et celui des centres d'éducation des adultes (2 centres avec 6 établissements). Le but ultime de toute école et de tout centre est de permettre à tout élève, jeune et adulte, de réaliser son objectif de formation dans les limites budgétaires définies par la Commission scolaire, en conformité avec l'Instruction 1989-1990 de la Direction générale de l'éducation des adultes (M. E. Q.) en lien avec l'organisation des activités d'Éducation des adultes dans les commissions scolaires et du régime pédagogique en vigueur.

Ainsi, avec l'adoption de la Loi 107 et la nouvelle structure administrative de la formation professionnelle, les directions d'école et les directions des services régionalisés vont continuer de relever de l'autorité du directeur général. Les directions des centres d'éducation des adultes vont dorénavant être sous l'autorité hiérarchique du directeur général alors qu'auparavant celles-ci relevaient de la direction des Services éducatifs aux adultes. Ce qui a pour effet d'augmenter l'étendue de contrôle du directeur général de 13 à 15 cadres.

De plus, la réforme administrative de la formation professionnelle a eu comme premier impact d'unifier les trois centres d'éducation des adultes de la région de St-Hyacinthe en une seule direction, de centraliser la coordination de la formation professionnelle autant pour les jeunes que pour les adultes au sein de la direction des Services éducatifs aux adultes, de décentraliser les opérations d'accueil et référence dans les centres d'adultes, sauf au niveau de la formation professionnelle à temps complet, de l'alphabétisation et des programmes de formation sur mesure ou hors-centre, et d'augmenter le niveau de responsabilité des directeurs de centre dans la gestion de leur unité administrative.

Figure B

L'organigramme de la CSRY
1er juillet 1989



SOURCE : C.S.R.Y. Organigramme modifié
• Nous avons créé l'unité régionalisé des S.E.A.

Enfin, au lieu de décrire l'ensemble des responsabilités liées à chacun des directeurs d'unités administratives, nous avons reproduit au **tableau 1** une description des fonctions et des tâches communes aux directeurs d'unité administrative. Les **tableaux 2 et 3** précisent les fonctions et les dossiers spécifiques des directeurs d'unité régionalisée et des centres opérationnels (écoles).

Globalement, nous pouvons résumer que tous les directeurs d'unité administrative sont impliqués globalement dans les six fonctions communes suivantes :

1° Participe à l'administration générale de la C. S. R. Y.
2° Est responsable de l'administration générale de son unité
3° Est responsable de relations internes et externes de son unité
4° Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité
5° Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité
6° Est responsable de la gestion des ressources financières de son unité

Au plan des tâches et fonctions spécifiques, nous retiendrons que les unités administratives régionalisées s'impliquent dans l'élaboration de politiques et de règlements servant à circonscrire les opérations de la C. S. R. Y., tandis que les écoles et les centres d'éducation des adultes oeuvrent davantage au plan de l'organisation des activités. Les directeurs de ces centres opérationnels définiront davantage les procédures et les directives à suivre dans leur unité administrative.

De plus, nous devons préciser que les descriptions des fonctions et des tâches des directeurs de centre sont celles présentées au **tableau 1** ainsi que celles décrites dans le document sur la supervision andragogique en **annexe 1**.

Comme le stipule le règlement (1-14, r. 4.1) sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholiques, l'emploi de directeur de centre d'éducation des adultes comporte l'exercice de toutes les fonctions requises pour la gestion tant au point de vue administatif que pédagogique d'un centre d'éducation des adultes.

TABLEAU 1 TÂCHES COMMUNES A TOUS LES DIRECTEURS D'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Fct. °1: Participe à l'administration générale de la CSRY

1.1 Élaboration et réalisation des objectifs et des programmes d'actions prioritaires
1.2 Travaux des comités (concertation, gestion, etc.)
1.3 Avise et conseille le Directeur général
1.4 Répond à toute demande d'information du D.G.
1.5 Exécute tout mandat demandé par le D.G.
1.6 Élaboration du rapport annuel d'activités
1.7 Présente sur demande du D.G. tout rapport

Fct. #2: Est responsable de l'administration générale de son unité administrative

2.1 Voit au respect des politiques, règlements, procédures et directives
2.2 Analyse et évalue les besoins et attentes à combler
2.3 Élabore les objectifs et les règlements de régie interne, supervise les opérations
2.4 Établit des critères d'évaluation et en évalue l'atteinte
2.5 Établit la structure de fonctionnement interne
2.6 Rédige un rapport annuel des opérations

Fct. °3: Est responsable des relations internes et externes

3.1 Traite et diffuse l'information dans son unité
3.2 Informe son personnel des P.A.P.
3.3 Établit un réseau de communication interne
3.4 Entretient de bonnes relations avec son personnel
3.5 Assure la mise sur pied et le bon fonctionnement des comités
3.6 Élabore et transmet les rapports demandés
3.7 Assure les réponses aux demandes d'information
3.8 Représente la CSRY à différents comités
3.9 Entretient de bonnes relations avec milieu
3.10 Contrôle l'affichage et la sollicitation
3.11 Communique avec les médias et le secrétariat général
3.12 Délègue sur demande du personnel de son unité auprès de la CSRY

Fct. °4: Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité

4.1 Dirige tous les personnels affectés
4.2 Détermine les besoins en ressources humaines
4.3 Présente et justifie ses demandes auprès D.G.
4.4 Participe à la sélection des personnels
4.5 Recommande un plan annuel d'effectifs au D.G.
4.6 Informe son personnel des conditions et tâches
4.7 Procède à l'affectation des personnels
4.8 Établit leur horaire
4.9 Effectue la probation des nouveaux personnels
4.10 Détermine les fonctions, responsabilités et tâches de chacun
4.11 Autorise et supervise les plans de travail des professionnels non enseignants
4.12 Rencontre périodiquement ses personnels (actions)
4.13 Participe à l'évaluation du rendement des personnels
4.14 Évalue son personnel (réalisation forces faiblesses
4.15 Fournit au personnel des relations d'aide
4.16 Signe, tient à jour formules d'évaluation
4.17 Organise l'évaluation et la supervision de ses personnels
4.18 Identifie les besoins de perfectionnement
4.19 Conseille et motive son personnel
4.20 Gère, assure suivi des retards,absences,etc.
4.21 S'assure du remplacement
4.22 Applique les mesures disciplinaires
4.23 Résout les conflits internes
4.24 Analyse et suit avec le S.R.H. les griefs
4.25 Arbitre tout litige interne
4.26 Octroie à son personnel les congés sans solde (max. 9 jours)

SOURCE La CSRY - Description des fonctions et tâches communes - 1987

Fct. °5: Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité

5.1 Collabore avec le SRM à l'inventaire du MAO
5.2 Identifie les besoins et ordre de priorité MAO
5.3 Présente et justifie ses projets d'immobilisation
5.4 Autorise les achats de MAO des budgets alloués
5.5 Élabore et évalue un programme d'entretien
5.6 Adresse au SRM ses demandes de réparation
5.7 Assure un service de reprographie interne
5.8 Adresse au secrétaire général ses demandes en reprographie et téléphonique
5.9 Rapporte les accidents à la Sûreté municipale et au Secrétaire général
5.10 Affecte les locaux occupés et planifie les travaux d'amélioration
5.11 Approuve plans de transformations physiques
5.12 Fait appliquer la politique de prêts de locaux
5.13 Adresse des réclamations (s'il y a lieu)
5.14 Collabore à l'application des règles de sécurité
5.15 Contrôle le système de verrouillage

Fct. °6: Est responsable de la gestion des ressources financières de son unité

6.1 Adresse au DG ses recommandations quant aux prévisions budgétaires
6.2 Identifie, analyse, motive ses besoins financiers
6.3 Soumet au DG un projet de prévisions budgétaires
6.4 Contrôle son budget d'opération
6.5 Implante et fait implanter des procédures de contrôle
6.6 Applique le règlement relatif aux entrées et sorties de fonds
6.7 Autorise le remboursement des frais de séjour
6.8 Approuve le paiement des factures
6.9 Fait rapport de la petite caisse au SRF
6.10 Adresse et motive au DG toute demande de réajustement budgétaire
6.11 Rend accessible l'information aux vérificateurs

TABLEAU 2 FONCTIONS ET DOSSIERS SPÉCIFIQUES DES DIRECTEURS D'UNITÉS RÉGIONALISÉES

Unité: **le Secrétariat général**	Unité: **Les Services des Ressources financières**	Unité: **Les Services des Ressources humaines**
1- Assure le fonctionnement des réunions du Conseil des commissaires et du Comité exécutif 2- Assure la préparation, la revision, l'enregistrement, la publication et la conservation des politiques, des règlements, des documents et des actes officiels de la C.S., leur certification et leur authentification selon le cas 3- Assure la responsabilité documentaire de la C.S. 4- Assure les responsabilités découlant des prescriptions de la Loi sur l'accès aux documents de la C.S. et sur la protection des renseignements personnels 5- Rassemble les informations demandées par les analyses, en fait la synthèse et propose des solutions 6- Coordonne le processus électoral (CC,CE,CP) 7- Collabore à certains dossiers tels: informations d'ordre juridique, cahier de gestion de la communication, procédurier, contrats et protocoles service de communication et information 8- Est responsable de la gestion du courrier et des documents constituant le fonds d'archives de la C.S., des services de reprographie, des services de téléphonie et du support auprès des usagers, de la gestion du portefeuille d'assurance, de la cueillette et de la livraison du courrier et du transport de marchandises ainsi que de	1- Élabore et veille à l'application de politiques, de règles et de procédures de gestion financières 2- Élabore et développe des systèmes comptables et financiers 3- Assume la responsabilité de la préparation des budgets et s'assure de l'élaboration des systèmes, des méthodes et procédures de contrôle budgétaire et financier 4- S'assure de l'élaboration, instaure et met à jour des procédures de vérification interne 5- Assume la responsabilité de la préparation des états financiers ainsi que de l'exécution des opérations comptables et de la trésorerie 6- Est responsable des opérations relatives aux entrées et aux sorties de fonds de la C.S. 7- Est responsable des opérations relatives à l'administration de la paye, de tous les employés et des commissaires de la C.S. 8- Est responsable de l'opération d'un système d'inventaire des biens physiques et du réseau de transport scolaire des élèves domiciliés sur le territoire **SOURCE.** 1- Le règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs des C.S. pour catholiques Québec, I-14, R.4.1. Janvier 89 2- Description des fonctions et des tâches spécifiques du secrétaire général, du DSF, du DSM, DSH, du CSI, DSEA, DSEJ CSRY Novembre 1987	1- Élabore et veille à l'application de politiques et de règles concernant le recrutement, la sélection, l'embauche et l'accueil des personnels 2- Assure la responsabilité de l'application de la politique de rémunération, d'avantages sociaux et de classification du personnel 3- Interprète et applique les conventions collectives et les règlements de conditions de travail 4- Assume la responsabilité de la négociation locale, de l'arbitrage et des griefs 5- Interprète et applique les lois relatives aux relations de travail 6- S'assure de l'élaboration et de l'application de politiques concernant le développement des ressources humaines et l'évaluation du personnel 7- Est responsable de la dotation du personnel et du perfectionnement de celui-ci, sauf pour les SEA
		Unité: **Les Services de l'Informatique**
		1- Gère le développement et l'implantation de systèmes informatiques de la CSRY 2- Est responsable de l'organisation et du fonctionnement d'un centre de traitement de données et d'un réseau de télécommunications 3- Réalise des programmes informatiques 4- Est responsable du calendrier des opérations pour la déclaration des clientèles scolaires et pour l'inscription des élèves à des examens du MEQ et la transmission des résultats, des équipements et la sécurité, et les coûts d'utilisation

TABLEAU 2 (suite) FONCTIONS ET DOSSIERS SPECIFIQUES DES DIRECTEURS D'UNITES REGIONALISEES

Unité: **Les Services des Ressources matérielles** 1- Assume la responsabilité de l'élaboration, de l'implantation, du développement et de l'application de règles et de procédures relativement à l'entretien préventif, à l'entretien physique et ménager et à la gestion de l'énergie 2- Assume la responsabilité de la protection des biens meubles et immeubles 3- Assume la responsabilité de la construction, l'amélioration, l'agrandissement et la transformation des immeubles 4- S'assure de l'élaboration des règles et des procédures relatives aux achats, à l'approvisionnement et à la gestion des inventaires 5- S'assure de l'élaboration des politiques ayant trait à l'aménagement et à l'utilisation des locaux et des équipements 6- Est responsable des dossiers suivants: les prévisions budgétaires annuelles en immobilisation, les ententes municipales/scolaires, les prêts de locaux et la négociation des contrats	2- S'assure de l'élaboration de méthodes de mesures et évaluation et de l'apprentissage des élèves 3- S'assure de l'implantation et du développement des services audio-visuels et des centres de documentation 4- Détermine la répartition des effectifs enseignants et de la clientèle scolaire entre les différentes écoles de la C.S. 5- S'assure de l'élaboration de politiques de prévision de la clientèle scolaire, des horaires, de la formation des groupes, de l'inscription, du classement et de la promotion des élèves 6- Est responsable des dossiers suivants: la formation générale, l'adaptation scolaire, les services personnels aux élèves, les services complémentaires, les instructions relatives à l'organisation scolaire 7- Participe à plusieurs comités	3- S'assure de l'implantation et du développement des services audio-visuels et des centres de documentation 4- S'assure de l'élaboration de politiques de prévision de la clientèle scolaire, des horaires de la formation de groupes, de l'inscription, du classement et de la promotion des élèves 5- Est responsable des dossiers suivants: la détermination des besoins des adultes en formation générale, en formation professionnelle et en socio-culturelle, la programmation et les échéanciers, l'inventaire des R.H. et des R.M., de la publicité, du recrutement et de la sélection des formateurs, des normes de formation des groupes, des prévisions budgétaires du secteur des adultes, de la supervision des dépenses en R.M., R.H. et R.F., du support informatique dans les centres, du calendrier des opérations pour l'inscription et l'admission des élèves à des fins de financement, aux examens et à la transmission des résultats 6- Est responsable (le coordonnateur) de l'établissement des objectifs et des programmes d'actions prioritaires de son secteur, des besoins en R.H., de l'élaboration des prévisions budgétaires de son secteur, de la transmission de l'information relative au programme auprès des différents intervenants, de vérifier la qualité des services offerts, de la mise à jour des documents "Points saillants", du support pédagogique des conseillers dans les centres des plans de promotion 7- Représente les SEA auprès des organismes
Unité: **Les Services éducatifs aux jeunes** 1- Assume la responsabilité de l'élaboration, du développement, de l'implantation et de l'application des programmes, des moyens, des méthodes et des techniques d'enseignement. Développer des modes d'évaluation et de contrôle relatifs à ceux-ci	Unité: **Les Services éducatifs aux adultes** 1- Assume la responsabilité de l'élaboration, du développement, de l'implantation et de l'application des programmes, des moyens, des méthodes et des techniques d'enseignement. Développer des modes d'évaluation et de contrôle relatifs à ceux-ci 2- S'assure de l'élaboration de méthodes de mesure et évaluation et de l'apprentissage des élèves	

TABLEAU 3 FONCTIONS ET TÂCHES SPÉCIFIQUES DES DIRECTEURS D'ÉCOLE (cf: CSRY 1987)

Fct. °7 Est responsable de l'élaboration et de la réalisation du projet éducatif de l'école

7.1 Identifie les valeurs-besoins-attentes privilégiées dans l'école
7.2 Détermine annuellement le projet éducatif
7.3 Approuve, supervise, diffuse projet éducatif
7.4 Evalue le projet éducatif et fait rapport

Fct. °8 Est responsable de la gestion de l'organisation scolaire

8.1 Participe à la détermination du contenu de la grille-matière et grille-horaire, des cours optionnels et de la F.P., de l'horaire de l'élève et du calendrier scolaire
8.2 Participe au comité de passation des élèves du primaire au secondaire
8.3 Décide du passage élèves à classe supérieure
8.4 Est responsable du classement des élèves
8.5 Crée le dossier scolaire et personnel de l'élève, en assure la mise à jour et en contrôle la circulation
8.6 Fait recommandation au D.G. sur l'ouverture ou fermeture des cours optionnels et en F.P.
8.7 Gère les opérations d'information scolaire, l'inscription, le choix de cours et en évalue les résultats
8.8 Gère les opérations relatives à la formation des groupes, à l'assignation des locaux et à l'élaboration de l'horaire des enseignants et des élèves
8.9 Produit les coordonnées de temps et de lieu de l'affectation du personnel de l'école aux activités d'enseignement et autres activités
8.10 Relève les élèves ne pouvant bénéficier de services éducatifs de l'école
8.11 Fait rapport au D.G. et au MEQ des effectifs scolaires
8.12 Assure la constitution et la garde du dossier scolaire
8.13 Certifie les attestations d'étude demandées par les élèves

Fct. °9 Est responsable de la gestion des activités éducatives

9.1 Participe à la planification et à l'organisation des activités d'implantation et d'évaluation des nouveaux programmes
9.2 Gère l'application des programmes d'enseignement du MEQ ou de la CSRY et ceux implantés localement
9.3 Rend disponibles et accessibles aux enseignants copies des programmes, guides et manuels
9.4 Collabore avec le S.E.J. quant à l'élaboration des instruments et des modèles de planification de l'enseignement
9.5 Fixe des échéanciers relatifs à l'élaboration, à la remise et à l'évaluation des plans d'étude
9.6 Gère les opérations relatives à l'application des plans d'études
9.7 Inventorie le matériel didactique et les manuels scolaires par département et le contrôle
9.8 Approuve les réquisitions de matériel didactique et les achats de manuels scolaires après consultation des enseignants et selon les budgets
9.9 Instrumente le personnel enseignant sur les méthodes et stratégies d'enseignement et leur apporte des relations d'aide individuelles ou collectives
9.10 Applique la politique régionale en mesure et évaluation pédagogique
9.11 Gère les examens et la transmission des résultats, interprète les statistiques et rencontre les parents
9.12 Participe aux normes de promotion et de classement et administre l'octroi de crédits
9.13 Participe à l'élaboration et à l'organisation des journées pédagogiques

Fct. °10 Est responsable de la gestion des services supplémentaires aux élèves

10.1 Planifie, organise et coordonne les activités d'accueil
10.2 Met en place des structures favorisant la vie étudiante: programmes, représentation, réglementation
10.3 Adopte et fait appliquer une politique de contrôle des absences. Informe les parents
10.4 Supervise et évalue la réalisation des programmes d'actions éducatives en santé scolaire
10.5 Informe les intervenants des mesures préventives et des responsabilités respectives en matière de vols, vandalisme, responsabilité civile, ainsi que des procédures à suivre
10.6 Élabore un plan d'évacuation d'urgence
10.7 Précise les besoins de l'école en surveillance et de relation d'aide des élèves
10.8 Fait appliquer la politique alimentaire de la CSRY et les mesures d'hygiène et de sécurité
10.9 Détermine les périodes de repas et évalue les programmes d'actions éducatives en alimentation
10.10 Participe à l'élaboration du contrat d'opération de la cafeteria
10.11 Gère le centre de documentation
10.12 Gère les services de consultation
10.13 Fait rapport au S.R.M. des problèmes identifiés en regard du transport scolaire
10.14 Organise le transport des élèves lors de la tenue d'activités spéciales

SOURCE CSRY 1987
Les fonctions et les tâches spécifiques des directeurs d'école

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS :[4]

1° Participer à l'élaboration des objectifs et des politiques de la Commission de même qu'à la programmation et à la règlementation visant leur mise en application dans les établissements.

2° Définir les objectifs particuliers de l'établissement et établir une programmation adaptée aux besoins des élèves compte tenu des objectifs, des politiques et des règlements de la Commission ainsi que des dispositions légales.

3° Évaluer les besoins de l'établissement et faire des recommandations appropriées à la Commission ou à la direction des services concernés.

4° Diriger et animer le personnel de l'établissement, fixer les standards de réalisation et évaluer le rendement de ce personnel.

Enfin, en ce qui concerne les directeurs adjoints de centre d'éducation des adultes, le présent règlement stipule que celui-ci a la responsabilité d'assister le directeur de centre dans l'exercice de toutes les fonctions requises pour la gestion des programmes et des ressources reliés à un ou des programmes déterminés par le directeur de centre dans les secteurs donnés de formation ou pour tel regroupement de la clientèle adulte[5] .

Nous reproduisons en **annexe 2** les descriptions des tâches de certains membres du personnel oeuvrant aux S.E.A. afin de mieux cerner les opérations réalisées, ainsi qu'en **annexe 3** une première description des fonctions et des tâches du nouveau directeur du C.E.A. de St-Hyacinthe.

---

4 Québec (Province) ministère de l'Education, ***Règlements sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholiques***, 1989, Règlement I-14, r. 1.4. p.30

5 Ibid., p. 30

2.2 Les Services de l'éducation des adultes

Les Services de l'éducation des adultes de la Régionale de l'Yamaska existe depuis 1967. Il comprend alors le centre administratif des S.E.A. et les centres d'éducation des adultes.

Son mandat est de rendre accessible des programmes éducatifs à la population adulte domiciliée sur le territoire. Ainsi, tout adulte du territoire peut se prévaloir des programmes offerts dans la mesure où il répond aux exigences d'admissibilité spécifiques à chacun d'eux.

Essentiellement, nous identifions deux types de clientèles: la clientèle référée et les auditeurs libres. La clientèle référée nous vient principalement d'organismes comme le Centre d'emploi du Canada, le Centre Travail-Québec, la Commission de la formation professionnelle de la Montérégie et de certains établissements sociaux. La distinction majeure entre la clientèle référée et les auditeurs libres réside dans le fait que la première reçoit une allocation de formation pour suivre les cours tandis que la seconde n'en reçoit pas ou n'est pas admissible à en recevoir.

L'offre des services peut être résumée en sept grands points :

1° La formation générale
(anglais, français, maths, sciences) et autres matières de niveau secondaire

2° La formation professionnelle
(construction, agrotechnique, mécanique des bâtiments, etc.)

3° La formation socio-culturelle (éducation populaire, action communautaire)

4° L'alphabétisation et les programmes spéciaux

5° La formation sur mesure (industrie et commerce)

6° Les langues secondes (anglais, espagnol)

7° Les services d'accueil et référence (études de dossiers, profils, etc.)

Le schéma systémique (**tableau 4**, page 17) précise les cinq principaux éléments d'intervention des Services éducatifs aux adultes :

D'abord, les programmes de formation qui ont pour objectif de former la clientèle adulte; ensuite les services d'accueil et référence qui assure l'information scolaire et professionnelle et l'évaluation des acquis scolaires et extra-scolaires; puis les programmes ou projets spécifiques qui aident à soutenir l'action des organismes du milieu; ainsi que le développement pédagogique qui permet d'améliorer les outils pédagogiques existants, de perfectionner nos enseignants et de développer de nouvelles approches; et enfin la promotion des activités et des services qui assure la diffusion de l'information sur tout le territoire.

De plus, pour mieux comprendre le fonctionnement des S. E. A., nous avons reproduit à la **figure C** (page 19) son schéma éducatif qui illustre combien les objectifs opérationnels et les programmes font partie d'un processus de gestion formalisé en regard des actions et la mission définie des S. E. A.. Nous pouvons également constaté que des organismes, comme le M. E. Q., la D. G. E. A., le M. M. S. R., le C. E. C. principalement, jouent des rôles décisionnels compte tenu qu'ils sont impliqués dans le financement des cours.

Enfin, nous avons cru utile de présenter en **figure D** (page 20) les huit variables inhérentes à tout programme d'enseignement. Elles nous serviront ultérieurement.

Au chapitre des lieux de formation et des points de services, nous en comptons sept. Le **tableau 5** (page 21) identifie ces établissements et précise leur importance relative en terme d'heures-service. Déjà, nous sommes en mesure de constater que 84% des activités dispensées et gérées par les établissements de la région de Saint-Hyacinthe par rapport à 10% pour la région de Beloeil-St-Hilaire en 1988-89. De plus, il faut également retenir que le centre administratif organisait et coordonnait 41,3% des activités. Nous traiterons à nouveau de ce sujet lors de l'analyse de l'information.

Au plan de la gestion, avant le 1 juillet 1989 le directeur des S. E. A. détenait toute l'autorité nécessaire pour assurer la bonne marche des opérations. Aidé alors de deux coordonnateurs et trois directeurs de centre, il contrôlait la totalité des budgets en ressources humaines, matérielles et financières.

TABLEAU 4

SCHÉMA SYSTÉMIQUE DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES

LES INPUTS	LES ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION	LES OUTPUTS
1° **Les programmes de formation** a) Les clients référés b) Les clients recrutés c) Le personnel enseignant d) Le personnel de soutien technique et administratif e) Les frais d'inscription f) Les subventions du MEQ g) Les subventions du MMSR h) Les subventions des autres ministères i) Les revenus de la CSRY j) Les revenus des S.E.A. et des centres k) Les revenus d'entreprises l) Les immobilisations en place • agent en réadaptation scolaire • orthopédagogue • agent d'information • conseiller andragogique • autres P.N.E.	Shéma structurel de l'action éducative Information → Préformation → Activité de formation → Suivi post-formation Étape 1 Bloc de formation • informer la clientèle et organismes référants ou du milieu • concevoir des outils et des méthodes favorisant la diffusion des programmes offerts exprimer l'offre de service Étape 2 Bloc de préformation • établir le processus d'accueil et de référence, d'évaluation des acquis et d'autres informations • établir le contrat de formation • faire passer les tests de classement Étape 3 Bloc des activités de formation • établir son objectif professionnel • assurer le suivi des apprentissages • réaliser une démarche éducative • acquérir des connaissances et des compétences • valoriser l'atteinte des buts • assurer la gestion et le support des activités Étape 4 Bloc du suivi post-formation • évaluer les activités offertes • fournir du feedback • permettre une adéquation entre les besoins et les résultats • évaluer les guides, méthodes, stratégies et attitudes	a) Les diplômés de formation générale b) Les diplômés de la formation professionnelle c) Les diplômés de la formation agricole d) Les finissants de la FPE e) Les finissants du programme Option-Retour f) Les finissants du programme Alphabétisation g) Les participants aux activités socio-culturelles h) Les participants aux activités à temps partiel i) Le bottin des activités nouvelle programmation j) Les employés des entreprises k) Dépôt de nouveaux projets éducatifs l) Les rapports annuels
2. **Les Services en accueil et référence** a) Conseiller A. R. b) Conseiller en information scolaire et professionnelle c) Les revenus des différents ministères d) Les clients référés e) Les clients interessés	a) Étudier, reconnaître les acquis scolaires et expérimentaux b) Émettre l'attestation des diplômes secondaires sur le territoire de la C.S.R.Y. c) Évaluer le niveau de formation nécessaire pour chaque client dirigé ou intéressé d) Diffuser l'information auprès de la clientèle en regard avec l'offre des services des S.E.A. e) Fournir un service d'aide afin de répondre aux besoins des clientèles rencontrées f) Référer à un organisme du milieu g) Accueillir tout client désireux de faire le point sur son vécu scolaire et professionnel	a) De nouveaux diplômes b) Des clientèles informées c) Des clientèles mieux outillées d) Des clients dirigés à différents organismes

TABLEAU 4 (suite)

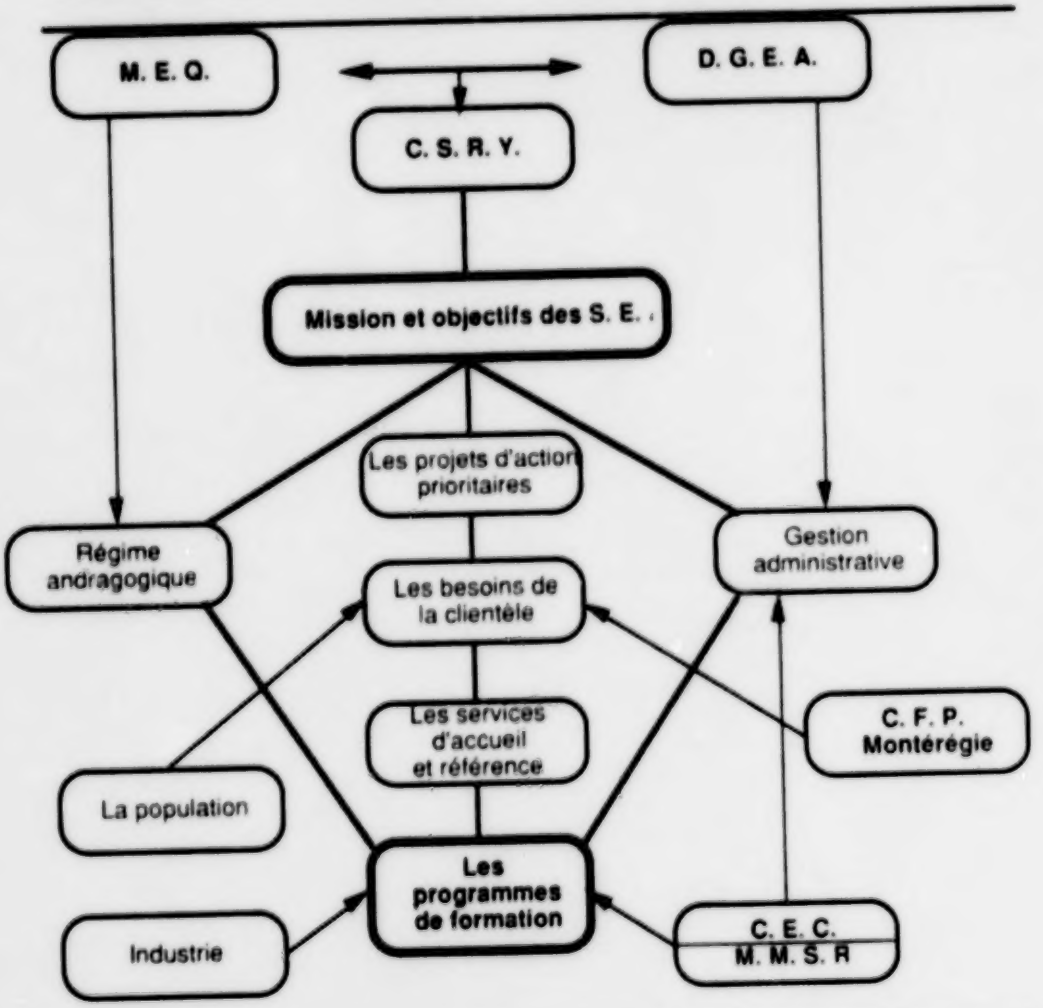
SCHÉMA SYSTÉMIQUE DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES

3. Les projets spécifiques avec les organismes du milieu a) Projet des organismes du milieu b) Budget accordé par Québec c) Personnel S.E.A.	a) Permettre la réalisation des projets communautaires b) Concevoir des programmes qui répondent aux objectifs c) Dispenser des 7 en éducation populaire	a) Aide financière et/ou technique
4. La promotion des activités et des services a) Conseillers, ressources b) Budget c) Producteur, conception	a) Établir un plan de promotion des activités b) Concevoir des objets de promotion et c) Évaluer et améliorer ses techniques de promotion	a) La population b) Les entreprises, organismes c) Dépliant, affiche, bottin
5. Le perfectionnement a) Le personnel des S.E.A. b) Budget du M.E.Q.	a) Assurer l'amélioration des outils pédagogiques par une participation aux réunions de différentes tables locales, régionales, provinciales b) Développer de nouvelles orientations, élaborer de nouveaux projets favorisant le développement des S. E. A.	a) Réunion de perfectionnement et d'orientation b) Nouveaux outils pédagogiques c) Nouveaux plans de développement

SOURCE : St-Amand Jacques, Management 1 (1985) E. N. A. P.

Figure C

Schéma éducatif des S. E. A.



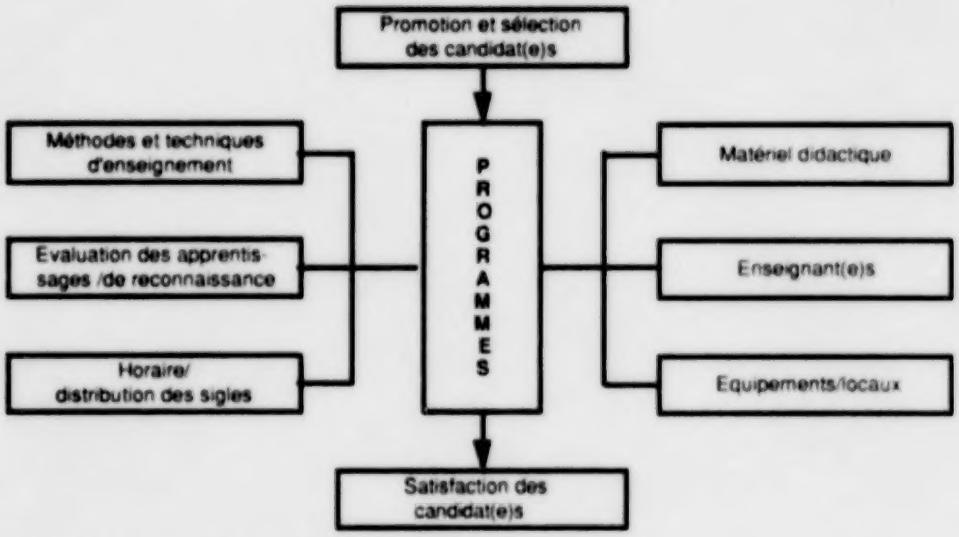
→ Rôle d'influence ou de décision

→ Lien direct

SOURCE : Le schéma éducatif des S. E. A. (1985-86)

Figure D

Les huit variables inhérentes aux programmes



SOURCE : Les lieux structurels des S. E. A. (1987)

TABLEAU 5

LES CENTRES D'OPÉRATION ET LEUR IMPORTANCE EN HEURES-SERVICE

Région de Saint-Hyacinthe		1987-88	1988-89*
1° Polyvalente Hyacinthe-Delorme	15:30 à 23:00	19 186	15 164
2° Centre de formation professionnelle	08:00 à 23:00	12 189	8 922
3° Les S. E. A.		16 260	23 242
Centre administratif	08:00 à 16:30	3 682	4 420
Édifice Gauthier-Christ-Roi	08:15 à 22:30	5 392	8 922
Hors-centre		7 186	9 900
Total en heures-services de la région		**53 635**	**47 328**

Région de Beloeil/St-hilaire			
1° Centre de Beloeil	15:30 à 23:00	7 823	2 372
2° Centre de St-Hilaire	15:30 à 23:00	3 277	1 517
3° Édifice Breton-Banville	08:00 à 22:30	1 982	5 023
Total en heures-services de la région		**13 082**	**8 912**

GRAND TOTAL	**60 717**	**56 240**

SOURCE : Les S. E. A. de la C. S. R. Y. : Statistiques heures/services
(1988 et 1989)
* Données officielles

Ainsi, à l'image de la structure administrative de la C.S.R.Y., les **Services de l'education des adultes** avait une centrale administrative qui constituait en soi l'unité décisionnelle, pour ce qui est de la planification, de la programmation, la budgétisation, l'évaluation et le cadre organisationnel des activités de formation se déroulant dans les centres et hors des centres. Les directions de centre pouvaient être impliquées dans le processus de décision ou étaient informées de la décision.

Il faut préciser que le pouvoir de décision sur la grande majorité des opérations était centralisé au niveau du directeur des S.E.A. qui s'assurait d'obtenir les autorisations auprès du directeur général.

De fait, le directeur de centre adressait ses demandes au directeur des S.E.A. qui, après analyse, pouvait accorder les crédits budgétaires nécessaires à la réalisation du projet. Ainsi, la gestion administrative de toutes les unités du réseau de l'éducation des adultes était fortement centralisée au niveau du processus décisionnel. Seulement, une partie (70%) du budget en ressources matérielles était décentralisée au niveau de la direction de centre. Parfois, le budget d'encadrement pédagogique était décentralisé. Le budget de développement, de support pédagogique et de perfectionnement demeure centralisé au niveau des coordonnateurs des S.E.A..

En fait, tout excédent de dépenses et tout projet exigeant une dépense additionnelle en ressources humaines demandait l'approbation du directeur des S.E.A.. Ce dernier était le responsable des opérations des S.E.A. et devait en rendre compte au directeur général.

Mais avec l'harmonisation des programmes en formation professionnelle préconisée par le M.E.Q. et avec la nouvelle Loi de l'instruction publique adoptée en décembre 1988, les commissions scolaires ont été amenées à modifier leur fonctionnement ou leur structure administrative.

Ainsi, la C.S.R.Y. déposait en novembre 1988 un projet de réforme administrative de la formation professionnelle. Les réactions du milieu éducatif interne ont amené la C.S.R.Y. à modifier son projet de façon à maintenir intégralement la structure des écoles.

Les principales modifications retenues et approuvées par le Conseil des commissaires peuvent être résumées comme suit :

1° La gestion administrative et pédagogique de la formation professionnelle dispensée autant aux jeunes qu'aux adultes est placée sous la responsabilité fonctionnelle du directeur des S.E.A.

2° Il y a création d'un seul centre d'éducation des adultes de la région de Saint-Hyacinthe. Celui-ci regroupera les établissements C.F.P., P.H.D. et Christ-Roi. Le directeur sera assisté de deux adjoints. À noter que l'on maintient intégralement la direction du Centre Beloeil-St-Hilaire.

3° Les deux directeurs de centre d'éducation des adultes relèveront hiérarchiquement du directeur général.

4° La nouvelle structure administrative entrera officiellement en vigueur le 1er juillet 1989.

Enfin, compte tenu que les S.E.A. évoluent dans un environnement des plus dynamiques, nous avons reproduit au tableau 6 les organismes collaborateurs et concurrentiels ainsi que les tables externes de concertation auxquelles les S.E.A. sont représentés.

2.3. L'identification du problème

Compte tenu de cette réforme administrative de la formation professionnelle et de la nouvelle Loi de l'instruction publique, la problématique réside dans la délimitation des responsabilités entre les différents niveaux d'intervention.

Fondamentalement, le fait que le directeur des S.E.A. jouisse dorénavant d'une autorité fonctionnelle par rapport à une autorité hiérarchique antérieurement, constitue en soi une modification majeure au niveau du fonctionnement de la structure des S.E.A..

TABLEAU 6

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES S.E.A.

Les organismes collaborateurs	Niveau
1. Le ministère de l'Éducation du Québec (D.G.E.A.)	Instruction
2. La Direction régionale du M.E.Q.	Contrôle
3. La Commission de la formation professionnelle de la Montérégie	Programmes Référence
4. Le ministère de la Main d'Oeuvre, de la Sécurité et du Revenu du Québec	Programmes Référence
5. Le Centre d'emploi et d'immigration du Canada	Référence
6. La Commission de la santé et de la sécurité au travail	Référence
7. La Régie des entreprises en construction du Québec	Référence
8. La Commission de construction du Québec	Référence
9. Les Centres Travail-Québec (Saint-Hyacinthe et Saint-Hubert)	Référence
10. La Régie de l'assurance-automobile du Québec	Référence
11. Les municipalités du territoire	Besoins
12. Le Centre de bénévolat	Référence
13. Le cégep de Saint-Hyacinthe	Référence
14. L'Institut technologique alimentaire	Référence
15. Les autres S.E.A.	Référence
16. L'Union des producteurs agricoles	Besoins

Les organismes concurrents	Programmes
1. Le cégep de Saint-Hyacinthe	Informatique F.G. - F.P.
2. L'Institut technologique alimentaire	Horticole
3. Les Services des loisirs municipaux	Socio-Culturel
4. L'enseignement privé	Tous
5. Les autres S.E.A.	Tous

Les tables de concertation	Niveau
1. La Commission des organismes impliqués en formation des adultes	Saint-Hyacinthe
2. Le Comité régional d'accueil et référence	Saint-Hyacinthe
3. Le Comité régional de l'alphabétisation	Montérégie
4. La Table inter-régionale de l'alphabétisation	Provincial
5. La Table régionale de l'Éducation des adultes du Québec	Provincial

SOURCE : St-Amand, Jacques (1986) Introduction au management

De plus, en raison des responsabilités comparables entre le directeur de centre d'éducation des adultes et celui d'une école, il est éminemment important de circonscrire ses fonctions et ses tâches de façon à identifier son champ d'intervention et les limites de son pouvoir.

Ainsi, le directeur général doit dorénavant se rendre accessible auprès des deux (2) directeurs de centre et du directeur des S.E.A. En raison des différentes opérations à réaliser, il importe de connaître le champ d'intervention qu'occupera le directeur général et ses limites d'autorité.

2.4. Les objectifs spécifiques de l'étude

Le principal objectif de ce projet d'intervention sera de déposer auprès du directeur général de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska un modèle organisationnel permettant la délimitation des opérations administratives et pédagogiques du secteur de l'éducation des adultes.

Il s'agira de clarifier et de préciser les responsabilités et les limites d'autorité des cinq types de gestionnaires impliqués dans la gestion administrative et pédagogique des S.E.A.:

- soit le directeur général,
- le directeur des S.E.A.,
- le directeur du C.E.A.,
- le coordonnateur des S.E.A.,
- le directeur adjoint du C.E.A..

De plus, nous devrons inclure dans le partage de certaines responsabilités, le rôle et les pouvoirs des autres directeurs d'unités, car les fonctions et les tâches décrites sont de leur ressort. Nous pensons ici aux directeurs d'unités régionalisées dont nous avons fait état au **tableau 2**.

2.5 Les limites du mandat

L'analyse et l'articulation d'un modèle organisationnel menant à la délimitation des responsabilités en regard des opérations menées par les gestionnaires impliqués dans le secteur de l'éducation des adultes ne tiendra compte que du C.E.A. de Saint-Hyacinthe, car celui-ci se traduit par une gestion administrative et pédagogique plus complexe en raison de son volume beaucoup plus élevé d'opérations par rapport au C.E.A. de Beloeil-St-Hilaire.

Nous n'avons pas l'intention d'analyser l'impact des opérations menées par les S.E.A. auprès des écoles dispensant de la formation professionnelle.

De même, nous nous contenterons de présenter certains éléments de la coordination partagée entre les S.E.A. et les autres unités régionalisées. Cette présentation ne vise pas à identifier toutes les inefficacités organisationnelles. Elle sera faite à la lumière des opérations à être réalisées par le bon intervenant.

3

LE CADRE CONCEPTUEL

3. Le cadre conceptuel

L'élaboration d'un modèle organisationnel qui puisse satisfaire les attentes de la C.S.R.Y. et les besoins des gestionnaires du Service de l'éducation des adultes exige, comme nous l'avons précisé précédemment, que l'on délimite clairement le champ d'intervention et les zones d'autorité en regard des opérations à être réalisées.

Dans ce cadre de référence, nous sommes convaincu de la nécessité de définir les termes **centralisation - décentralisation - relations d'autorité - répartition des responsabilités**. Ces quatre (4) termes sont intimement reliés au sujet étudié.

Il nous faudra également présenter un modèle de gestion qui puisse nous servir de toile de fond pour réaliser la partie descriptive de l'information.

Enfin, nous croyons nécessaire de préciser des critères qui nous permettront de réaliser l'analyse de l'information. Ainsi, nous serons en mesure d'élaborer un certain nombre de propositions ou de recommandations.

3.1 La centralisation et la décentralisation

Plusieurs auteurs ont défini ces termes, notamment Henry Mintzberg :

> «La structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation, nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes.»[6]

Il considère que la décentralisation est liée à la conception des postes de travail, en ce sens que la formalisation du comportement conduit à la centralisation horizontale et verticale, alors que la formation et la socialisation conduisent à la décentralisation horizontale et verticale.

Les auteurs Koontz et O'Donnell traitent ces termes sous l'angle de la délégation d'autorité :

---

6 Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, 1986, p. 173

> «L'autorité est déléguée lorsqu'un supérieur accorde à un subordonné une certaine marge discrétionnaire.»[7]

Arlyn J. Melcher conçoit également la centralisation et la décentralisation en termes de délégation :

> «Two aspects of the degree of delegation are the level at wich decisions are made and the degree of discretion the individual has in making a decision share it is refered to his level.»[8]

Enfin, pour John Child[9] , le choix entre une structure centralisée et une structure décentralisée réside dans le contrôle qu'exerce l'organisation sur les différents types de décisions et le rendement de celle-ci à la lumière des capacités organisationnelles.

Ainsi, nous retiendrons que les termes centralisation et décentralisation sont directement liés à la concentration ou à la dispersion de l'autorité (délégation), du pouvoir et de la prise de décision.

Nous considérerons la délégation comme le transfert à une personne relevant hiérarchiquement d'un gestionnaire, d'une responsabilité ainsi que de l'autorité et du pouvoir de décision correspondant. Cette délégation repose sur la confiance et admet le droit à l'erreur.

En résumé, si la centralisation garantit une unité de direction et de coordination, la décentralisation permet aux gestionnaires situés plus bas dans la structure de réaliser les ajustements nécessaires et appropriés en vue de répondre aux situations non planifiées d'actions qui tiennent compte du contexte organisationnel. Le **tableau 7** traduit les conséquences de la centralisation sur les processus organisationnels. La coordination, la prise de décision, la communication, les modèles de comportement et la vulnérabilité de l'organisation constituent les cinq processus organisationnels d'Arlyn Melcher. Ils pourront nous servir de critères de référence.

---

7 Koontz et O'Donnell, *Management, principes et méthodes de gestion*, Montréal, 1980, p. 271

8 Melcher Arlyn J., *Structure And Process Of Organization: A System Approach*, New Jersey, 1976, p. 147

9 Child J.,*Organization: A Guide To Problems And Practice*, London, 1984, p. 136-170

TABLEAU 7

Les conséquences de la centralisation sur les processus organisationnels

Processus organisationnel	CONSÉQUENCES	
	Avantages	Inconvénients
Coordination	Plus grande coordination à travers la structure par le haut. Politiques uniformisées.	Intégration des politiques uniformisées sans égard au contexte local des centres opérationnels.
Prise de décision - perspectives	Meilleure considération des cadres du sommet et la ligne hiérarchique si les décisions émanent d'eux ou sont en lien avec leurs paramètres.	Certaines décisions ne tiennent pas compte des caractéristiques ou problèmes spécifiques des unités locales (centres).
- vitesse	En cas d'urgence on peut mobiliser l'information et prendre une décision décisive sans délai.	Délai dans les processus de décisions. Possibilité de surcharger le haut si tout est centralisé.
Communication	Les politiques, procédures et règlements constituent des normes de communication dans la prise de décision; c'est un moyen efficient de communication de haut en bas.	La confiance sur les canaux formels réduit l'opportunité de rétroaction. Un trop grand nombre de centres de communications réduit l'exactitude de bas en haut et inter-unités.
Modèles de comportement : - initiation et motivation	Plus fort niveau d'initiative et plus haut degré de motivation pour les cadres et le personnel de sommet, de la ligne hiérarchique principalement.	Plus faible niveau d'initiative et plus bas degré de motivation par les membres du centre opérationnel.
- satisfaction avec • l'emploi, • la compagnie • les décisions	Haut niveau de satisfaction par rapport à leur emploi. Fort degré d'appartenance et d'identification à la compagnie.	Faible niveau de satisfaction par rapport à leur emploi. Faible degré d'appartenance et d'identité face à l'entreprise.
Vulnérabilité de l'organisation - développement personnel	Fort développement de l'ampleur d'expérience professionnelle et d'une plus grande perspective de soi des membres situés au haut de la structure.	Faible développement du potentiel humain du bas de la structure. On ne développe pas l'intérêt, le jugement et l'orientation de la prise de décision.
- dépendance sous le haut niveau	Le succès repose sur quelques membres du haut niveau de la structure. Il est basé sur la loyauté, la capacité et l'expertise de ceux-ci.	L'organisation omet de former et de préparer des individus dans l'exercice de la prise dedécisions,ceux-là qui vont remplacer ou succéder les décideurs en place.
- changement : • initiative et • implantation	Initiation rapide des changements.	Le peu de participation à l'implantation d'un changement entraine une forte résistance ou une certaine passivité des membres du bas niveau.

SOURCE : Traduction libre du tableau 7.3
Melcher, Arlyn J., *Structure And Process Of Organization: A System Approach*, New Jersey, 1976 , p. 157-158

TABLEAU 7

Les conséquences de la centralisation sur les processus organisationnels

Processus organisationnel	CONSÉQUENCES	
	Avantages	**Inconvénients**
Coordination	Plus grande coordination à travers la structure par le haut. Politiques uniformisées.	Intégration des politiques uniformisées sans égard au contexte local des centres opérationnels.
Prise de décision - perspectives	Meilleure considération des cadres du sommet et la ligne hiérarchique si les décisions émanent d'eux ou sont en lien avec leurs paramètres.	Certaines décisions ne tiennent pas compte des caractéristiques ou problèmes spécifiques des unités locales (centres).
- vitesse	En cas d'urgence on peut mobiliser l'information et prendre une décision décisive sans délai.	Délai dans les processus de décisions. Possibilité de surcharger le haut si tout est centralisé.
Communication	Les politiques, procédures et règlements constituent des normes de communication dans la prise de décision; c'est un moyen efficient de communication de haut en bas.	La confiance sur les canaux formels réduit l'opportunité de rétroaction. Un trop grand nombre de centres de communications réduit l'exactitude de bas en haut et inter-unités.
Modèles de comportement : - initiation et motivation - satisfaction avec • l'emploi, • la compagnie • les décisions	Plus fort niveau d'initiative et plus haut degré de motivation pour les cadres et le personnel de sommet, de la ligne hiérarchique principalement.	Plus faible niveau d'initiative et plus bas degré de motivation par les membres du centre opérationnel.
	Haut niveau de satisfaction par rapport à leur emploi. Fort degré d'appartenance et d'identification à la compagnie.	Faible niveau de satisfaction par rapport à leur emploi. Faible degré d'appartenance et d'identité face à l'entreprise.
Vulnérabilité de l'organisation - développement personnel	Fort développement de l'ampleur d'expérience professionnelle et d'une plus grande perspective de soi des membres situés au haut de la structure.	Faible développement du potentiel humain du bas de la structure. On ne développe pas l'intérêt, le jugement et l'orientation de la prise de décision.
- dépendance sous le haut niveau	Le succès repose sur quelques membres du haut niveau de la structure. Il est basé sur la loyauté, la capacité et l'expertise de ceux-ci.	L'organisation omet de former et de préparer des individus dans l'exercice de la prise dedécisions,ceux-là qui vont remplacer ou succéder les décideurs en place.
- changement : • initiative et • implantation	Initiation rapide des changements.	Le peu de participation à l'implantation d'un changement entraîne une forte résistance ou une certaine passivité des membres de bas niveau.

SOURCE : Traduction libre du tableau 7.3
Melcher, Arlyn J., *Structure And Process Of Organization: A System Approach*, New Jersey, 1976 , p. 157-158

3.2 Les relations d'autorité

Selon Crener et Monteil[10], l'autorité est la source même de la responsabilité et elle est garante de la force d'unité d'une organisation. L'explication des relations d'autorité est ce qui permettra de déterminer avec plus de rigueur les limites de la responsabilité de chaque gestionnaire.

Giasson et Laurin présentent les concepts de l'autorité comme l'interprétation des trois rôles types des individus au sein d'une entreprise.

> *«Le détenteur du poste LINE dispose d'une autorité-responsabilité directe et globale sur un ensemble déterminé de subordonnés qui font partie de son unité... Par contre, un rôle est STAFF s'il implique une relation de conseiller vis-à-vis un ou plusieurs membres de l'organisation... Enfin un rôle est empreint d'autorité fonctionnelle si son exercice comporte un droit sur des personnes appartenant à d'autres lignes hiérarchiques relativement à des activités spécifiques reliées à sa spécialité.»*[11]

L'**autorité fonctionnelle** est donc le droit, délégué à un individu ou à une unité (département), de contrôler des procédés, des pratiques, des politiques particulières ou d'autres manières relatives à des activités dont la responsabilité appartient à d'autres unités (départements).[12]

La principale raison de déléguer l'autorité fonctionnelle à des unités administratives spécialisées est d'assurer l'appui des cadres hiérarchiques par des experts dans un ou des domaines particuliers.

Ainsi, l'autorité hiérarchique d'un gestionnaire comprend toutes les activités liées au fonctionnement de son unité. Toutefois, en raison des multiples opérations de gestion (ressources humaines, ressources matérielles, ressources financières, ressources informationnelles), un gestionnaire (oeuvrant dans un centre opérationnel

10 Crener M. et Monteil B., *Principes de management*, Montréal,Presses de l'Université du Québec, 1971
11 Giasson F. et Laurin P., *Les concepts du «staff» et de «line» et d'autorité fonctionnelle*, Montréal, 1985, p. 314-320
12 Koontz et O'Donnell, *Management, principes et méthodes de gestion*, Montréal, 1980, p. 252

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

par exemple) n'a pas la capacité et le temps de coordonner l'ensemble des processus administratifs.

C'est pourquoi le président ou le directeur général d'une entreprise nomme des individus ou crée des unités administratives dont le pouvoir repose sur l'autorité fonctionnelle déléguée.

Les services des achats, des finances, de la comptabilité, du personnel et des approvisionnements constituent des exemples courants de domaines où les cadres supérieurs et leurs subordonnés jouissent d'une autorité-conseil auprès du président et d'une autorité fonctionnelle déléguée par ce dernier sur des fonctions spécifiques de l'organisation.

L'autorité fonctionnelle déléguée à un spécialiste doit être bien définie. Koontz et O'Donnell suggère que l'autorité fonctionnelle se limite au domaine **"comment"** et quelquefois du **"quand"**, afin de protéger l'intégrité de la position du directeur d'unité administrative. De même, un trop grand nombre d'unités ou d'individus jouissants d'une autorité fonctionnelle entraînera la confusion et la dispersion d'autorité dans l'unité et occasionnera des problèmes de communication.

Par exemple, l'autorité que possède le directeur des achats, se limite généralement aux procédures édictées par ce dernier que devront respecter les responsables des achats dans chacune des unités. Il ne permet pas de prescrire ce que ces unités peuvent acheter, ni le moment où ils peuvent s'approvisionner.

De même, pour les procédures de griefs, d'administration des congés et des vacances, le directeur du personnel ne prescrit que les procédures à suivre.

Ainsi, l'autorité fonctionnelle se distingue de l'autorité hiérarchique, de par son étendue (champ d'activités délégué par la ligne de commandement), son intensité (pas de pouvoir de sanction) et ses modalités (pouvoir de règlementation clairement défini).

Enfin, si l'autorité hiérarchique est une attribution de puissance, l'autorité fonctionnelle est une autorité de compétence. Il appartient au président de l'entreprise de décider si un service doit disposer de l'autorité fonctionnelle ou non. Au même titre, un directeur d'unité administrative doit déterminer soigneusement les zones d'autorité fonctionnelle qu'il délègue à ses subalternes.

3.3 Les mécanismes de liaison

Lorsque la coordination des activités entre deux unités requiert de fréquentes consultations, l'organisation peut créer un poste de liaison dont le titulaire a pour mission d'assurer les communications en court-circuitant la hiérarchie. Un tel poste n'a pas d'autorité formelle, mais son titulaire, parce qu'il est au carrefour entre de nombreux canaux de communication devient un centre nerveux de l'organisation avec un pouvoir informel considérable.

Mintzberg[13] propose également trois autres types de mécanismes de liaison. D'abord, un **groupe de projet** qui constitue un comité créé pour accomplir une tâche particulière et qui est dissout quand la tâche est accomplie. Puis,le **comité permanent** qui représente un groupement interdépartemental de nature stable et qui est réuni régulièrement pour discuter de sujets d'intérêt commun. Enfin, lorsque la quantité d'ajustement mutuel que l'organisation a pu obtenir par le biais des précédents mécanismes de liaison s'avère insuffisante, nous devons créer des **postes de cadres intégrateurs**, c'est-à-dire des postes de liaisons qui ont une autorité formelle.

Le pouvoir des cadres intégrateurs permet l'intégration des activités des unités de l'organisation dont les buts et les loyautés ne sont pas nécessairement en harmonie avec le système dans son ensemble.

> *«Il comporte toujours des éléments de processus de décision qui affectent les autres départements, mais, par définition, il ne s'étend à l'autorité formelle d'ensemble sur aucune unité.»*[14]

Galbraith nous indique les moyens disponibles qu'a le cadre intégrateur pour réaliser ses objectifs :[15]

1° Il a des contacts et l'appui de la haute direction. Il est au carrefour de l'information lui permettant d'exercer son influence.

2° Il crée un climat de confiance parce qu'il a des connaissances et une orientation d'ensemble.

---

13 Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, 1982, p. 155-172
14 Ibid., p. 159
15 Galbraith J. R., *Organisational Design*, Massachussetts, 1977, p. 94, 99

3° Il gère le processus de décision mais ce n'est pas lui qui décide. Il doit assurer la coordination des idées sans éliminer les différences de langages et d'attitudes.

4° Au plan décisionnel, il incarne le pouvoir grâce à son expertise qui s'appuie sur l'information.

3.4 Le processus de gestion

Dans le cadre de la présente section, nous voulons présenter certains concepts-clés du processus de gestion. Ceux-ci nous serviront de toile de fond lors de la cueillette de l'information.

Tel qu'énoncé par l'auteur classique Henri Fayol[16], administrer consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler.

Les auteurs Cleland et King[17] synthétise quelque peu ces quatre fonctions du processus administratif sous deux aspects : la planification et la fonction d'exécution qui regroupe l'organisation, la motivation et le contrôle.

Pour ce qui est de Koontz et O'Donnell[18], ils ajoutent aux quatre secteurs fondamentaux du management de Fayol, la fonction dotation du personnel.

Ainsi, le processus de gestion est fondamentalement défini autour des fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

À cet égard, en 1987 nous menions une étude[19] en vue de réaliser une implantation d'une évaluation de programme applicable aux Services éducatifs aux adultes de la Régionale de l'Yamaska.

Nous reprendrons ici certains éléments de ce rapport, car le modèle de gestion proposé s'intègre parfaitement à l'organisation pour laquelle nous faisons la présente étude.

---

16 Fayol H., *Administration générale et industrielle*, France, Dunot, 1979
17 Cleland D. I. et King W. R., *L'analyse de systèmes techniques*, Paris, 1971
18 Koontz H. et O'Donnell C., *Management, principes et méthodes de gestion*, Montréal, 1980
19 St-Amand Jacques, *Projet d'implantation d'une évaluation de programme aux Services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska*, Montréal, 1987

> *«Je propose l'adoption d'un processus de gestion intégré dont les quatre principales composantes seraient la planification, la programmation, la budgétisation et l'évaluation. L'identification des besoins, l'allocation des ressources et l'estimation des revenus constitueraient les trois éléments majeurs d'intégration de ce processus.»*[20]

Nous définissons alors chacune des composantes et chacun des éléments d'intégration dans les termes suivants :

1° La **planification** est la première phase de ce processus qui permet de définir la mission, les finalités, les buts, les fonctions, le cadre organisationnel, la structure, les mécanismes de communication et le schéma structurel de l'ensemble du Service. Elle établirait les plans de développement, les actions prioritaires et les stratégies organisationnelles en tenant compte du contexte environnemental.

2° La **programmation** est la deuxième phase de ce processus de gestion qui permet d'élaborer et de mettre en place des programmes, des services, des projets et des activités à la disponibilité de la clientèle du territoire. On y détermine les objectifs spécifiques des programmes et services, les exigences et les limites du programme. On y précisera les modalités de l'encadrement pédagogique, les plans d'opérationnalisation et de mise en oeuvre de programmes et des services en relation avec les conditions de réalisation souvent définies par les autorités gouvernementales ou les organismes demandeurs ou de la clientèle spécifique.

3° La **budgétisation** est cette troisième phase du processus qui permet de traduire monétairement les ressources nécessaires et les revenus disponibles en une équation la plus équilibrée possible. Elle préconisera une approche budgétaire (P.P.B.S. en période de croissance, B.B.Z. en période de restriction budgétaire, mixte ou autre) qui satisfasse la responsabilisation et la motivation des gestionnaires impliqués dans le partage des ressources humaines, matérielles et financières, ainsi que son contrôle budgétaire.

---

20 Ibid., p. 47

4° L'**évaluation** est cette quatrième phase que l'auteur situe au centre de tout processus de gestion. Les acteurs stratégiques impliqués définiront les critères d'efficacité, d'efficience, d'impact, de performance, de pertinence en fonction de chaque programme, de chaque service, de chaque projet, de chaque activité. De concert avec toutes les composantes du système, elle posera les balises de l'atteinte des objectifs et proposera des plans de perfectionnement ou d'amélioration de la gestion axés vers la productivité, d'évaluation en termes de critères et de standard minimum. Elle évaluera progressivement tous les champs d'investigation qui sont du domaine de la gestion.

La **figure E** permet au lecteur de visualiser ce modèle de gestion dont nous avons défini l'environnement comme étant l'ensemble des agents économiques (acteurs environnementaux), intervenant sur le processus interne de gestion. On pense ici aux divers ministères, organismes, partenaires, entreprises, populations et autres.

A. L'**identification des besoins** qui s'intercale entre la planification et la programmation permet de développer des moyens de connaître les attentes, les besoins et les intérêts de la clientèle en lien avec le secteur de travail.

B. L'**allocation des ressources** qui se situe entre la programmation et la budgétisation représente une période de négociation entre le modèle idéal de réalisation et le modèle adopté de mise en oeuvre.

C. L'**estimation des ressources** qui se situe entre la planification et la budgétisation constitue l'enveloppe budgétaire du service. La détermination des revenus s'établit à partir des modes de financement de la formation obtenue de l'extérieur (exemple, les ministères) et de l'intérieur (exemple, frais d'inscription) du système.

Aux fins de notre étude, nous avons revu globalement le schéma du processus de gestion intégré pour le refondre dans une perspective plus globale et plus proche des théories véhiculées par les auteurs contemporains, tels que Koontz et O'Donnell. La **figure F** illustre ce schéma.

Figure E

Modèle schématique du processus de gestion intégré

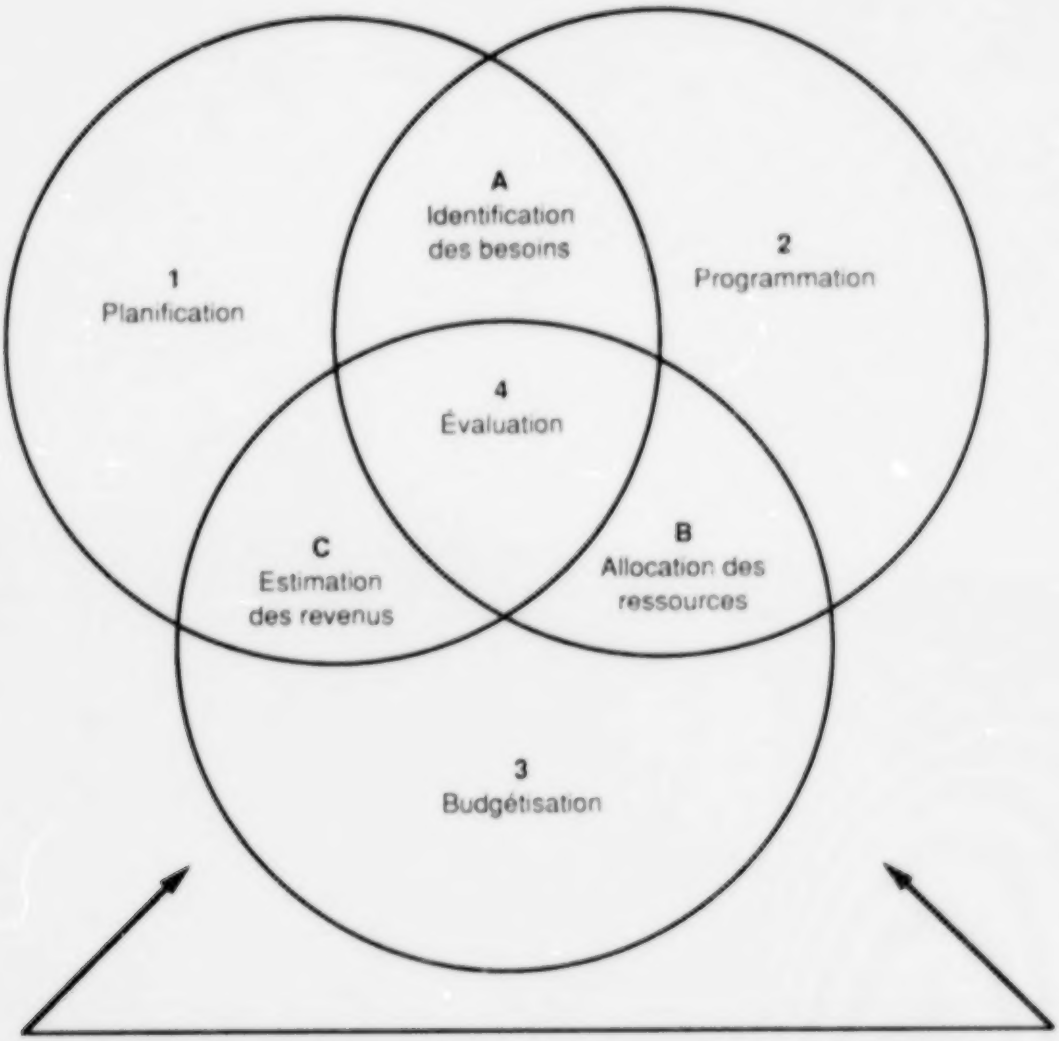
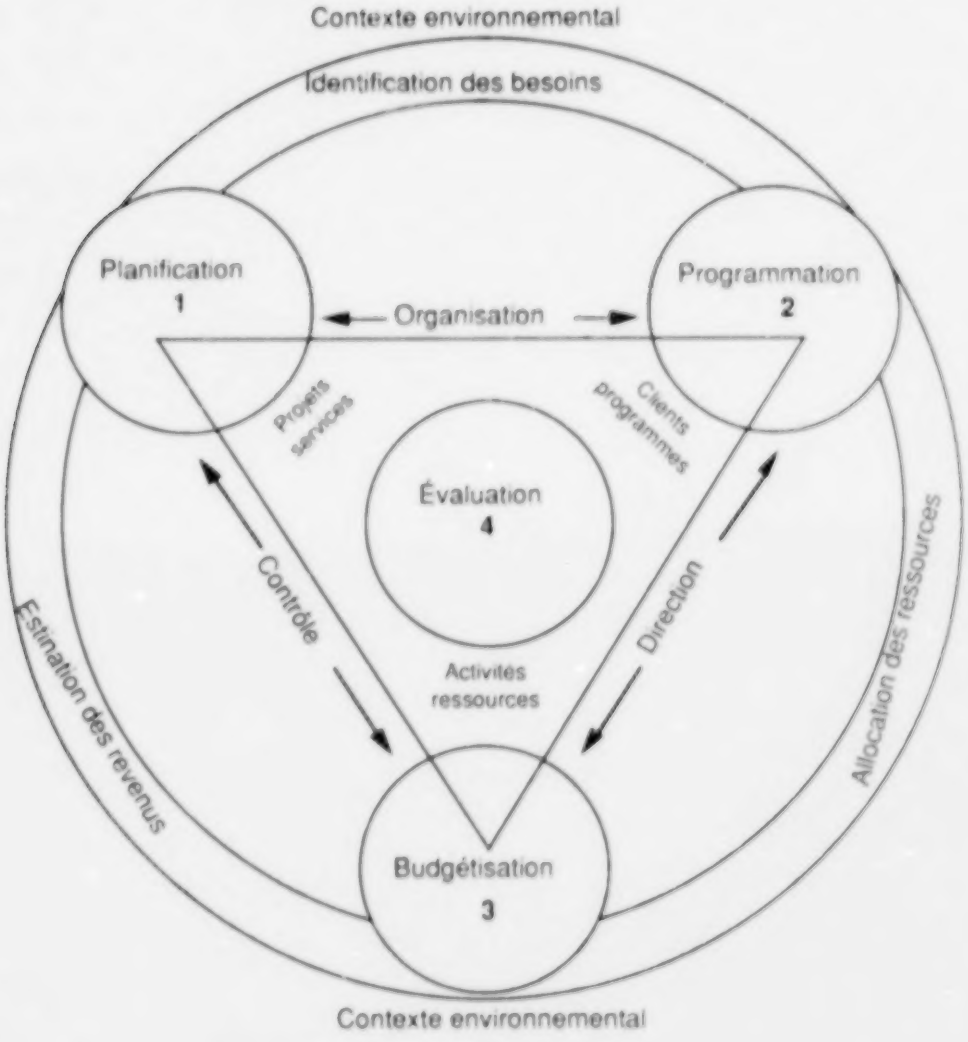


Figure F
Schéma du processus de gestion retenu



Nous maintenons les quatre phases développées antérieurement, soit la **planification**, la **programmation**, la **budgétisation** et l'**évaluation**, ainsi que l'identification des besoins, l'estimation des revenus et l'allocation des ressources comme les trois principaux éléments intégrateurs entre ces différentes phases. Nous enrichissons ce modèle en incorporant trois fonctions d'exécution : l'organisation, la direction et le contrôle.

L'organisation est une étape se situant entre la planification et la programmation. Nous retiendrons la définition des auteurs Koontz et O'Donnell en ce sens que l'organisation est une fonction qui assure la coordination des activités, de l'autorité et de l'information. Elle intègre la dotation en personnel de l'organisation.

Quant à la fonction de direction, nous la considérons entre les phases de programmation et de budgétisation puisqu'elle aide à traduire la gestion des problèmes causés par les individus en relation avec les objectifs organisationnels.

Pour ce qui est de la fonction de contrôle, nous choisissons de la situer entre les phases de planification et de budgétisation, compte tenu que le contrôle est en soi un processus permettant de rendre les événements conformes aux plans. Comme les budgets sont en soi des plans définissant monétairement les objectifs à réaliser, ceux-ci sont donc la pierre angulaire de cette fonction.

3.5 Les critères de référence

Dans le cadre de cette dernière section, nous désirons préciser au lecteur les critères de référence qui nous serviront de toile de fond dans notre analyse de l'information.

1° Le critère de coordination

Les activités visant un même but doivent être coordonnées par une même personne et être regroupées de façon à faciliter cette coordination et l'unité d'effort nécessaire à l'attente des objectifs.

2° **Le critère de responsabilité**

La répartition ou la spécialisation du travail dans l'organisation doit permettre la pleine réalisation d'un objectif de telle façon qu'il n'y ait pas de chevauchement entre les activités exercées par chaque membre dans l'unité et entre les unités.

3° **Le critère des échelons**

Plus la chaîne d'autorité allant de la haute direction de l'entreprise jusqu'à chacun des postes subalternes sera claire, plus le processus de prise de décision et le système de communication seront efficaces au sein de l'entreprise.[21]

4° **Le critère d'unité de commandement**

Idéalement un individu ne devrait relever que d'un seul supérieur; de cette façon, moins grands sont les risques de conflits et plus fort est le sentiment de responsabilité personnelle vis-à-vis des résultats.[22]

5° **Le critère de la définition fonctionnelle**

Plus un poste ou un département possède une définition claire des résultats escomptés, des activités qu'il doit entreprendre, de l'autorité qui lui est déléguée au sein de l'organisation, des rapports d'autorité et de communication qu'il doit entretenir avec les autres postes ou départements de l'organisation, plus les individus responsables de la réalisation des objectifs de l'entreprise seront en mesure de contribuer à leur réalisation.[23]

6° **Le degré de centralisation**

Le choix entre une structure centralisée et une structure décentralisée doit tenir compte des cinq processus organisationnels suivants : 1) la coordination, 2) la prise de décision, 3) la communication, 4) les modèles de comportement et 5) la vulnérabilité de l'organisation. Chaque processus est analysé sous l'angle des avantages et des inconvénients de la centralisation ou de la décentralisation.

---

21 Koontz et O'Donnell, *Management, principes et méthodes de gestion*, Montréal, 1980, p. 275
22 Ibid., p. 276
23 Ibid., p. 274

4

LA MÉTHODOLOGIE

4. La méthodologie

Quels moyens allons-nous utiliser pour réaliser le présent mandat ? Quels outils sont développés ou retenus pour recueillir l'information ? Qui avons-nous rencontrés ? Quel type d'analyse est réalisé à partir des données recueillies ? C'est à ces questions que se proposent de répondre les prochains paragraphes.

4.1 Les outils techniques utilisés

La nécessité de faire le partage des responsabilités entre les différents niveaux de gestion, nous a conduit à faire référence aux chartes ou grilles de responsabilités de Beckard[24] et Dubé[25].

La charte des responsabilités clarifie le comportement qui est requis pour compléter d'importants changements internes de tâches, d'actions ou de décisions. Cet outil aide à réduire l'ambigüité, les pertes d'énergies et les réactions émotionnelles hostiles.

Le **tableau 8** présente la grille des responsabilités retenue pour fin de ce travail. Elle précise sur l'axe horizontal les principaux personnages qui pourront jouer un ou des rôles en regard des différentes opérations du Service de l'Éducation des adultes que nous listons sur l'axe vertical.

Nous avons retenu huit rôles que nous symbolisons comme suit :

D	est le décideur (unique)
R	est le responsable de l'opération (unique)
A	est celui qui approuve (unique)
E	est celui qui exécute
P	est celui qui doit participer à l'opération
C	est celui qui doit être consulté
I	est celui qui doit être informé
X	est celui qui n'est pas impliqué
?	est non déterminé.

24 Beckard Richard, *Managing Change in Organizations*, Massachussetts, 1985, p.42-46
25 Dubé Léonard, *Organisations et structures*, Montréal, 1979

TABLEAU 8

La grille des responsabilités

4.2 Les éléments de consultation

Réaliser la cueillette d'information nous a mené à consulter des documents internes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska ainsi qu'à entrer en communication avec les personnes détenant l'information essentielle à la réalisation de notre démarche.

Compte tenu que nous devons lister les opérations du Service de l'éducation des adultes, nous avons obtenu la collaboration des cinq principaux gestionnaires, soit :

- le directeur général
- le directeur des Services éducatifs aux adultes
- l'un des deux coordonnateurs de la formation professionnelle
- le nouveau directeur du Centre d'éducation des adultes de la région de Saint-Hyacinthe et son adjoint

Nous pouvons résumer ainsi le travail réalisé :

1° D'abord, nous avons rencontré le 20 juin 1989 le nouveau directeur de centre et son adjoint de la région de Saint-Hyacinthe afin de les informer des objectifs de la démarche et de mettre à jour les descriptions de tâches existantes.

2° Le 22 juin 1989 nous réalisons la même démarche avec le directeur des S.E.A. et l'un des coordonnateurs de la formation professionnelle.

3° Par la suite, nous obtenions copie, de la part du directeur général, des descriptions de fonctions et de tâches communes et spécifiques de tous les directeurs d'unités régionalisées :

- le directeur général adjoint
- le secrétaire général
- le directeur du Service des finances
- le directeur du Service du personnel
- le directeur du Service de l'équipement
- le coordonnateur de l'informatique
- les fonctions et les tâches communes des directeurs d'écoles.

4.2 Les eléments de consultation

Réaliser la cueillette d'information nous a mené à consulter des documents internes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska ainsi qu'à entrer en communication avec les personnes détenant l'information essentielle à la réalisation de notre démarche.

Compte tenu que nous devons lister les opérations du Service de l'éducation des adultes, nous avons obtenu la collaboration des cinq principaux gestionnaires, soit :

- le directeur général
- le directeur des Services éducatifs aux adultes
- l'un des deux coordonnateurs de la formation professionnelle
- le nouveau directeur du Centre d'éducation des adultes de la région de Saint-Hyacinthe et son adjoint

Nous pouvons résumer ainsi le travail réalisé :

1° D'abord, nous avons rencontré le 20 juin 1989 le nouveau directeur de centre et son adjoint de la région de Saint-Hyacinthe afin de les informer des objectifs de la démarche et de mettre à jour les descriptions de tâches existantes.

2° Le 22 juin 1989 nous réalisons la même démarche avec le directeur des S.E.A. et l'un des coordonnateurs de la formation professionnelle.

3° Par la suite, nous obtenions copie, de la part du directeur général, des descriptions de fonctions et de tâches communes et spécifiques de tous les directeurs d'unités régionalisées :

- le directeur général adjoint
- le secrétaire général
- le directeur du Service des finances
- le directeur du Service du personnel
- le directeur du Service de l'équipement
- le coordonnateur de l'informatique
- les fonctions et les tâches communes des directeurs d'écoles.

4 La méthodologie

4° Nous avons obtenu copie du directeur des S.E.A. des descriptions de tâches de certains membres de son personnel :

- la conseillère en accueil et référence
- le conseiller en mesure et évaluation
- la conseillère en formation sur mesure
- le technicien en administration scolaire
- et deux agentes de bureau.

5° Nous avons pris connaissance de la Loi 107 et participé à des séances d'information sur le sujet.

6° Nous nous sommes approprié le contenu de la réforme administrative de la formation professionnelle de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.

7° Nous avons consulté plusieurs autres documents internes de la C.S.R.Y., principalement des S.E.A., ainsi que certains autres documents du M.E.Q. (règlements, instructions, règles budgétaires, etc...)

8° Nous avons rencontré le 27 juin 1989 le directeur des S.E.A. pour comprendre le processus d'attribution des ressources et de prévisions budgétaires.

9° Enfin, en juin 1989, nous déposons auprès des cinq gestionnaires un premier énoncé des opérations que nous avons élaboré suite aux consultations et aux documents remis.

10° Deux journées de travail furent réalisées au début du mois de juillet à partir de ce document qui permettait aux cinq gestionnaires de préciser leur rôle spécifique en concordance avec le fonctionnement administratif. Nous prenons note des éléments discordants pour lesquels nous devons apporter des solutions.

Fondamentalement, à chaque fois que nous listons une opération, nous précisons le rôle joué par chacun des personnages. Cela aura permis à chacun des auteurs présents de connaître certaines limites de leur autorité ainsi que le réel partage des responsabilités des différents personnages.

De plus, nous avons ajouté aux grilles proposées de Beckard et Dubé une section sur l'axe horizontal : le niveau de responsabilité. Nous avons voulu que le lecteur puisse visualiser rapidement le niveau de responsabilité entre le directeur

général et le haut de la structure, la direction des Services éducatifs aux adultes, la direction du Centre d'éducation des adultes et les autres partenaires dans l'opération.

4.3 Le traitement des données

La cueillette des données fut réalisée à l'aide des grilles de responsabilités qui furent complétées collectivement par l'ensemble des gestionnaires présents en fonction des opérations listées.

Cette façon de procéder aura eu pour effet d'établir un premier échange d'information sur les différentes opérations et d'identifier les zones d'interrogation ou de discordance.

L'analyse portera essentiellement sur les éléments de dysfonctionnement. Ceux-ci seront étudiés sous l'angle des concepts développés et présentés au chapitre 2 ainsi que des critères de référence retenus.

Cela nous mènera à la conception et à l'évaluation des solutions qui constitueront le coeur de notre recherche. Les recommandations qui suivront représenteront une synthèse des solutions proposées.

5

L'ANALYSE DE L'INFORMATION

5. L'analyse de l'information

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons l'intention de circonscrire l'information en présentant d'une part le système de gestion utilisé dans les Services éducatifs des adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska et en identifiant, d'autre part, la liste des opérations et ses éléments de dysfonctionnement.

Pour atteindre cet objectif, nous utiliserons le processus de gestion proposé à la section 3.4 du présent document, ainsi que l'outil de la charte des responsabilités présenté la la section 4.1.

En réalisant cette opération, nous serons en mesure de préciser au lecteur les différents éléments de dysfonctionnement opérationnel qui seront au coeur de l'importante phase d'analyse.

5.1 La gestion des S.E. A.

L'objectif de cette sous-section est de fournir au lecteur le maximum d'information sur les processsus administratifs des S.E.A. de la C.S.R.Y..

Pour ce faire, nous avons choisi de décrire le fonctionnement opérationnel à partir des dix composantes de notre modèle de gestion.

5.1.1 Planification - Programmation - Budgétisation - Évaluation

Chacune des quatre phases de notre processus identifie clairement le mode de fonctionnement du secteur de l'Éducation des adultes et de la formation professionnelle.

La **phase de planification**, telle que nous l'avons définie antérieurement n'est pas l'oeuvre d'une seule personne. La mission, les finalités et les buts de l'unité administrative des S.E.A. et des deux centres d'éducation des adultes sont établis par le Conseil des commissaires en accord avec la Loi de l'instruction publique et ses politiques administratives.

Au niveau des plans de développement, des actions prioritaires, des stratégies opérationnelles, du cadre organisationnel, des activités de formation et des réseaux de communication, l'unité des S.E.A. joue un rôle prépondérant. De fait, elle assume

la pleine responsabilité de ce mandat. L'implication du personnel des centres est davantage au niveau de la participation ou de la consultation, et ce, lorsque la direction des S.E.A. le juge nécessaire.

La direction des S.E.A. joue actuellement un rôle capital dans la planification des activités de formation. Elle détermine les politiques, les règlements, les directives et les procédures à suivre au plan administratif dans le cadre du financement et de l'organisation des programmes et services dispensés par le centre administratif des S.E.A., et les centres sur le territoire de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.

Quant à la planification des activités pédagogiques (sessions de formation, perfectionnement régional, élaboration de programme et fabrication de matériel pédagogique, etc...), elle est sous-développée dans certains champs d'enseignement. Les coordonnateurs, à qui revient cette responsabilité, doivent assurer la circulation de l'information entre les instances supérieures (M.E.Q., D.G.E.A., M.M.S.R., C.S.R.Y.) ou les organismes collaborateurs (C.E.C., C.F.P.M. etc...) et les centres de formation en termes d'horaire et d'échéancier des opérations.

À la limite, il se glisse de quelques actions de planification à court terme selon les besoins exprimés par les directions de centre en termes de support pédagogique à fournir aux enseignants et enseignantes de l'unité. L'implantation des nouveaux programmes de formation constitue un exemple privilégié où la planification et le support avant la réalisation se résument à la transmission de l'information auprès des centres d'adultes en comparaison d'une véritable planification des opérations par le coordonnateur de la formation professionnelle lorsque vient le temps d'implanter un nouveau programme dans les écoles.

De plus, il nous faut préciser qu'avant le 1 juillet 1989, il y avait deux coordonnateurs impliqués dans l'organisation des activités de la formation professionnelle (l'un au secteur des jeunes et l'autre au secteur des adultes) ainsi qu'un coordonnateur responsable des services régionaux d'accueil et référence, de la formation générale et de l'application de la sanction des acquis. Depuis la restructuration de la formation professionnelle, mise en opération officiellement en juillet 1989, il ne reste que deux coordonnateurs de la formation professionnelle, le directeur des S.E.A. assumant les responsabilités attribuées à l'autre coordonnateur.

Ainsi, la gestion administrative préconisée alors par la direction des S.E.A. vise à assurer minimalement l'équilibre budgétaire des opérations courantes de toutes les

unités administratives du secteur, tandis qu'au plan pédagogique, ses actions se limitent au champ d'intervention des conseillers :

- un conseiller en mesure et évaluation pour les programmmes de la formation professionnelle dispensés autant dans les écoles que dans les centres d'adultes
- une conseillère pédagogique en formation sur mesure (industrie)
- un conseiller pédagogique en alphabétisation
- un conseiller pédagogique responsable de la promotion des activités
- un conseiller pédagogique en formation générale.

De fait, nous devons retenir qu'il y a peu de planification des activités. Car, si l'offre de services publiée à travers le territoire favorise et incite les adultes à venir s'inscrire dans un large éventail d'activités ou de programmes, le temps de mise en oeuvre ou d'implantation est parfois si court qu'il met la direction des centres d'éducation, maître d'oeuvre de la réalisation, dans une position précaire (pas de formateur ou formatrice disponible, entrée des adultes dans deux jours, annulation ou report d'un cours à la dernière minute, atelier pas prêt, équipement et matériel insuffisant ou inexistant).

La **phase de programmation** consiste à élaborer et à mettre en place des programmes, des services, des projets et des activités.

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'élaboration, la conception et l'implantation de tout programme ou activité de formation est du ressort du coordonnateur de la formation professionnelle. La mise en place des programmes et des activités éducatives se situe entre le coordonnateur et la direction des centres, compte tenu que le coordonnateur dispose de l'information en ce qui a trait au recrutement et à la sélection des ressources, au nombre de clients inscrits, aux équipements disponibles dans la C.S.R.Y., et aux informations spécifiques du programme à mettre en place; le directeur de centre opère la réalisation selon les informations reçues du centre administratif des S.E.A. (directeur, coordonnateur, conseillers, technicien).

Ainsi plusieurs éléments sont donc sous-jacents à la programmation :

D'abord, la **clientèle** qui peut être référée par un organisme comme le Centre d'emploi du Canada (C.E.C.), le Centre Travail-Québec (C.T.Q.), l'Union des producteurs agricoles (U.P.A.), la Commission de formation professionnelle de la Montérégie (C.F.P.M.) et autres organismes du milieu, et celle qui peut se présenter directement dans les centres ou au centre administratif des S.E.A..

Puis, les **programmes** que nous avons présentés antérieurement au point 2.2. Nous nous souviendrons des huit variables qui influent sur la réalisation de ceux-ci.

1° La promotion et la sélection des candidats sont essentielles à la réalisation de tout programme. Assurer l'information auprès de la population et bien sélectionner les clients intéressés permet d'offrir un programme à une clientèle intéressée et capable de le réussir.

2° Le matériel didactique, les formateurs et les équipements sont trois *contrats* indispensables à la mise en oeuvre de toute programmation.

3° Les méthodes et techniques, l'horaire et la distribution des sigles, et l'évaluation au plan des reconnaissances et des apprentissages font partie intégrante du processus éducatif.

4° La satisfaction des clients est l'objectif ultime visé par tous les intervenants.

Enfin, il y a les services dispensés à la clientèle tels que l'évaluation du dossier scolaire, l'attribution des équivalences d'études antérieures, l'administration des tests ou des examens, la fabrication des profils de formation, l'orientation et l'information scolaire.

Nous retiendrons que, globalement, les programmes sont habituellement clairement définis sauf ceux proposés ou élaborés sur mesure. Ces derniers sont rarement définis. Ce qui provoque des problèmes de circulation d'information entre les divers agents d'éducation et le client, ainsi que des lacunes au plan organisationnel.

Au niveau des services, la décentralisation de toutes les opérations d'accueil et référence en formation générale a permis de diminuer le nombre de démarches (déplacements) qu'avait à faire l'adulte pour être admis dans ce programme. C'est elle qui assure une intervention progressive et continue du conseiller. Au niveau des programmes d'alphabétisation et de formation professionnelle à temps complet, la

centralisation continue de poser un réel problème de suivi progressif du dossier et oblige l'adulte à se déplacer à plus d'un point de service.

Exemple :

Monsieur X se présente au C.F.P. en vue de suivre un cours en horticulture.

Le conseiller présent transmet l'information sur les programmes. Celui-ci est intéressé à suivre le programme à temps complet. Le conseiller l'invite à prendre rendez-vous avec la conseillère du centre administratif des S.E.A. pour l'analyse et l'évaluation de son dossier ainsi que pour l'admission. Monsieur X prend donc rendez-vous.
La conseillère le reçoit et analyse les documents déposés. Compte tenu que Monsieur X n'a pas les préalables académiques, le conseiller l'informe de ce qui lui manque. Il l'invite à prendre rendez-vous avec le conseiller de la P.H.D., là où sont dispensés les activités éducatives créditables manquantes.

Voilà un exemple non exceptionnel qui amène à repenser le nombre de points de services. Il faut noter qu'à Saint-Hyacinthe, il y a quatre points de service alors que dans la région Beloeil-Saint-Hilaire, il en existe un seul.

La **phase de budgétisation** permet au directeur des S.E.A. de déterminer les estimations budgétaires de l'ensemble des Services de l'éducation des adultes qu'il soumet au directeur des ressources financières dans le cadre des prévisions budgétaires annuelles à titre informatif.

L'estimation budgétaire produite constitue une approximation des revenus et des dépenses pour la prochaine année financière. La détermination des revenus constitue le troisième élément intégrateur qui est précisé plus loin alors que la détermination des dépenses se résume à faire la sommation des coûts engagés à partir des plans d'effectifs de chaque unité administrative.

Le **tableau 9** présente clairement cette estimation budgétaire. Nous vous invitons à prendre connaissance de l'**annexe 4** qui précise de façon plus évidente la méthode utilisée pour le calcul des coûts de l'infrastructure humaine des centres et de l'unité régionalisée des S.E.A..

Dans le cadre de cette troisième étape du processus de gestion, nous devons préciser que l'organisation des S.E.A. fonctionne distinctement au plan des processus budgétaires. Ainsi, si la Commission scolaire utilise davantage un processus budgétaire mixte comprenant des éléments du budget base zéro et du budget programme, les S.E.A. utilisent un budget de type fonction qui consiste à comptabiliser chacune des dépenses encourues sous la forme d'un budget-objet, pour ensuite les regrouper en catégories[26]. Ce qui assure le contrôle budgétaire.

D'autre part, les directions de centre ont peu à gérer, si ce n'est les crédits budgétaires autorisés en ressources matérielles pour chacun des cours dispensés. À cet égard, le montant obtenu des S.E.A. est passé de 85%, en 1986, à 70%, en 1989. Cela signifie que les S.E.A.qui financent une partie des frais d'infrastructure en doublant la retenue budgétaire et que les C.E.A. subissent une diminution de leur budget servant à l'achat de matériel didactique.

Il faut toutefois préciser la souplesse de cette règle qui, jusqu'au 30 juin 1989, *un directeur de centre* pouvait demander un réajustement budgétaire auprès du directeur des S.E.A., afin de combler le déficit d'opération d'un cours.

Voici quelques informations sur les processus budgétaires en vigueur :

1° La détermination des ressources humaines est sous la responsabilité du directeur général à la lumière des informations budgétaires produites par le directeur des S.E.A..

2° L'allocation des ressources humaines, l'allocation des ressources de soutien et 30% des montants en ressources matérielles sont gérées par la direction des S.E.A..

3° La donnée technique constitue le moyen technique d'information entre le C.E.A. et les S.E.A. en ce qui a trait à l'allocation des ressources humaines et matérielles d'un cours.

4° Les C.E.A. ont la supervision des budgets en ressources matérielles autorisées par les S.E.A. ainsi que la gestion des ressources humaines et de soutien en termes d'absence, de présence et d'évaluation.

5° Les S.E.A. assurent le suivi budgétaire des dépenses en ressources humaines, matérielles, de soutien et d'immobilisation.

---

26 St-Amand, Jacques, *Élaboration d'un budget de programmes, application d'un budget de base zéro, établissement du contrôle budgétaire et présentation des Services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska*, Montréal, 1986, p. 22

TABLEAU 9

Estimation budgétaire des S.E.A. de la C.S.R.Y.

Dépenses:

Total des crédits engagés en ressources humaines pour l'Éducation des adultes	1 526 286 $
TOTAL DES DÉPENSES	1 526 286 $

Revenus:

1-	Allocation autorisée à la C.S. pour la gestion d'un Service de l'Éducation des adultes	163 308 $
2-	Allocation autorisée en ressources de soutien pour les cours de type M.M.S.R.	71 609 $
3-	Allocation en ressources de soutien pour les cours de type M.E.Q. : 30 000 heures-services x 18,79$	563 700 $
4-	Frais d'inscription	150 000 $
5-	5.1 Equivalent de 2 élèves par groupe pour les 30 000 h.s. de type M.E.Q. (R.H. + R.M.)	104 250 $
	5.2 Retenue de 30% du budget R.M.	100 000 $
	5.3 Support pédagogique et administratif en F.M.E.	40 000 $
	5.4 Retenue de 50% des élèves M.E.Q. dans les cours de type M.M.S.R. (R.H.+ R.M.)	20 000 $
	5.5 Retenue de la décimale .25 des heures-groupes en F.P. pour les cours M.E.Q. (estimation de 5 000 h.s.)	40 000 $
	5.6 La décimale excédentaire pour les montants R.H. des cours M.M.S.R.	75 000 $
TOTAL DES REVENUS		1 327 867 $

Écart des revenus et des dépenses: 198 419 $

SOURCE : Tableau manuscrit fourni par le directeur des S.E.A. en juin 1989 à titre indicatif.

6° Les Services des ressources financières assurent la transmission informatique des dépenses humaines et matérielles auprès des C.E.A. et des S.E.A.. Elles assurent également la vérification comptable interne et externe.

7° Les S.E.A. doivent produire un bilan financier de leurs opérations.

Nous clôturerons cette sous-section en précisant qu'au niveau du réseau des écoles, la gestion administrative ne relève pas des Services éducatifs aux jeunes mais bien de la direction des Services des ressources financières (D.S.R. F.).

Nous devons également préciser que, dans les processus budgétaires du réseau des écoles, celles-ci formulent leurs demandes budgétaires au directeur général qui, après consultation avec le dirceur des S.R.F. les approuve et les soumet au Conseil des commissaires. Avec la Loi 107, les directions de centres devront acheminer leurs demandes au directeur général en termes de besoins en ressources humaines. Mais qu'en sera-t-il des ressources matérielles, des budgets d'encadrement pédagogique et de perfectionnement, des immobilisations ?

Enfin, nous savons qu'en retenant 30% du budget R.M., certains programmes de formation, principalement en formation professionnelle à temps complet, se retrouvent dans une position précaire lors de la réalisation : moins de budget se traduit en moins de matériel disponible, d'autant plus qu'une grande majorité de cours souffrent déjà d'un manque d'équipement. D'autre part, nous constations que certains cours, notamment la formation à temps partiel, génèrent régulièrement des surplus après la réalisation des activités.

De plus, au plan des budgets d'encadrement pédagogique, la totalité des montants disponibles en formation générale et en alphabétisation sont dépensés alors qu'en formation professionnelle, ils ne le sont pas.

Il faut donc revoir les processus budgétaires d'allocation des ressources.

La **phase d'évaluation** constitue une étape située au coeur du processus de gestion axée sur les critères d'efficacité, d'efficience, d'impact, de productivité, de performance et de pertinence. C'est ici qu'on devrait mesurer l'atteinte des objectifs par rapport aux résultats anticipés.

Même si au cours des deux dernières années, certains outils ont été développés, tels les grilles de satisfaction, les bilans de formation, les points forts et

les points faibles, l'appréciation des formateurs à taux horaire, nous sommes bien loin d'une véritable étape d'évaluation.

Aucune étude, aucun rapport ne vient décrire les performances organisationnelles. Sauf en ce qui concerne quelques réalisations, la gestion des S.E.A. est principalement axée sur les intrants, le processus de transformation et le contrôle budgétaire.

5.1.2 Les éléments intégrateurs

Nous vous rappelons nos trois éléments intégrateurs:

- l'identification des besoins,
- l'allocation des ressources et
- l'estimation des revenus.

L'**identification des besoins** s'intercale entre la planification et la programmation et vise à développer des moyens de connaître les attentes et les intérêts de la clientèle du territoire en ce qui a trait à leurs besoins de formation.

De fait, il revient à la Commission de formation professionnelle de la Montérégie de définir les besoins de formation du territoire de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska. Ces besoins se fondent sur ceux du marché et non pas sur ceux de la main d'oeuvre ou de la population.

À cet égard, les services d'accueil et référence jouent un rôle de premier plan, compte tenu qu'ils sont la porte d'entrée pour l'administration des adultes et que les conseillers présents dans les centres d'adultes et au centre administratif rencontrent une multitude de clients, pouvant ainsi mieux circonscrire leurs besoins.

Il en va de même des formateurs impliqués dans les activités de formation, principalement en formation professionnelle et horticole. Ceux-ci sont en contact avec la clientèle et les employeurs; ce qui permet souvent d'identifier de nouveaux besoins.

D'autre part, les services dispensés en formation sur mesure amènent les S.E.A. à rencontrer les employeurs afin de cerner les besoins de formation de leurs employés.

L'**allocation des ressources** se situe entre la programmation et la budgétisation et représente une période de négociation des ressources qui va mener à la réalisation des activités ou des services.

Au plan de la réalisation de tout programme de formation, il n'y a pas aux S.E.A. ce type de négociation. Le processus d'allocation des ressources est prédéterminé par les S.E.A., les centres peuvent réagir, sans plus.

Au niveau des ressources humaines affectées ou engagées dans le cadre de programmes de formation, la détermination des enveloppes budgétaires est actuellement sous la responsabilité de la direction des S.E.A. Il en est de même pour les montants alloués en ressources de soutien.

Seules les allocations budgétaires en ressources matérielles peuvent faire l'objet d'une certaine négociation, en ce qui a trait au trente pour cent retenu par les S.E.A.. D'ailleurs, nous démontrerons plus loin dans cette étude que cette norme arbitraire oblige le directeur de centre à gérer des cours avec des budgets nettement insuffisants, alors que dans d'autres, cela génère un surplus.

Au niveau des immobilisations, le processus d'allocation est plutôt lourd. Les centres doivent faire les demandes auprès du coordonnateur de la formation professionnelle, qui les traitent sous l'angle des montants disponibles au M.M.S.R.. Ce qui génère un gaspillage d'énergie en temps pour les centres pour bien peu de résultats. D'autant plus qu'il n'y a presque pas de budgets en immobilisation pour les cours financés par le M.E.Q.. C'est ce qui place le centre dans une position précaire en raison du manque d'équipements nécessaires à l'atteinte des objectifs du cours. Cela crée de l'insatisfaction chez la clientèle et le personnel enseignant.

Au niveau du plan d'effectifs des différentes unités administratives, chaque direction envoie ses demandes au directeur général, qui à la lumière des estimations budgétaires propose au Conseil des commissaires d'accepter un plan global d'effectifs pour la Commission. On peut parler d'une consultation, sans pour autant que ce soit une négociation.

Enfin, dans le cadre du contexte de l'éducation des adultes en comparaison des processus ou mécanismes existants dans la structure des écoles, il importera de maintenir une souplesse dans l'affectation de nouveaux effectifs, compte tenu de l'organisation dynamique dans laquelle on se trouve.

L'**estimation des revenus** est un élément intégrateur se situant entre la planification et la budgétisation.

La détermination des revenus tient compte des quatre principaux éléments suivants :

1° L'allocation autorisée par le M.E.Q. pour la gestion administrative d'un Service de l'éducation des adultes.

2° L'allocation standardisée en ressources de soutien pour les cours M.M.S.R. qui seront réalisés dans la prochaine année.

3° L'estimation de l'allocation monétaire provenant des ressources de soutien pour les cours de type M.E.Q..

4° L'estimation des frais d'inscription.

5° Les autres moyens utilisés pour assurer l'équilibre budgétaire.

Le directeur des S.E.A. réalise seul cette opération. En aucun temps, l'expertise et la collaboration des gestionnaires des centres sont mises à profit. Ils sont au plus informés.

5.1.3. Les étapes organisation - direction - contrôle

Chacune de ces étapes a été brièvement présentée dans le cadre du modèle de processus de gestion retenu.

L'**étape d'organisation** consiste à établir les opérations qui mèneront à la réalisation des activités.

Les tâches et les fonctions définies dans cette étape sont réparties entre les gestionnaires de l'unité des S.E.A. et ceux des centres éducatifs des adultes.

Dans le cadre de la réforme administrative et de la Loi 107, cette répartition des tâches s'avère complexe en raison des zones d'autorité imparfaitement définies et des pouvoirs habituellement confiés aux unités administratives régionales par rapport aux écoles.

En vertu de ce contexte, chaque gestionnaire doit connaître ses niveaux d'intervention, ses limites d'autorité et son pouvoir de décision.

L'exemple de la dotation du personnel qui consiste à recruter, sélectionner, embaucher, déterminer les conditions de rémunération et les étapes de formation du personnel enseignant, établir le perfectionnement et les exigences d'emploi ainsi qu'évaluer, prouve combien l'étape d'organisation doit être clairement définie si l'on veut que le travail soit fait par la bonne personne.

Clarifier le cadre d'organisation constitue l'objectif ultime de notre projet.

L'**étape de direction** représente une fonction spécifique pour tout gestionnaire. Elle consiste à gérer les individus, leurs inter-relations, leurs comportements en regard des objectifs poursuivis par l'organisation.

Fondamentalement, il s'agit du leadership, de la motivation, du style de gestion et des communications.

Dans le cadre de cette étude, nous voulons nous assurer que dans chaque unité administrative, le rôle des gestionnaires est clairement défini.

L'**étape du contrôle** permet de comparer les résultats attendus à ceux obtenus. Elle est constituée de l'ensemble des mécanismes de contrôle utilisés par les directions d'unités administratives pour assurer l'atteinte des objectifs.

A cet égard, pricipalement au plan financier, le contrôle est très développé. On pense ici au contrôle des effectifs scolaires, des heures travaillées, des absences, des entrées et sorties de fonds, des dépenses et des revenus, le dossier scolaire, les résultats académiques.

Les S.E.A. ont développé l'informatique d'abord pour répondre à leurs besoins de contrôle financier pour ensuite réaliser le contrôle des clientèles au plan des effectifs scolaires, du financement d'activités et de la transmission des résultats dans les centres.

Au plan pédagogique, le contrôle s'identifie à la supervision andragogique par laquelle la direction de centre doit s'assurer que les objectifs du programme ont été réalisés, que les règles d'évaluation ont été respectées, etc. Les contrôles sont parfois a priori et souvent a posteriori.

Quant à la coordination des opérations régionalisées, nous devons déplorer que dans certaines situations, il n'y a pas de plan défini. Ce qui pose de graves problèmes au plan de l'organisation et de la direction.

Fondamentalement, jusqu'au 1 juillet 1989, le centre administratif des S.E.A. représentait une unité de gestion décentralisée par rapport aux autres unités régionales et centralisée en ce qui a trait aux opérations avec ses centres d'éducatifs des adultes.

Voyons donc maintenant l'ensemble des opérations que doivent mener les gestionnaires des S.E.A., autant dans l'unité régionale que dans les centres d'éducation des adultes.

5.2 La liste des opérations

Faire la liste des opérations nous est apparu dès le début de cette recherche comme une démarche essentielle à la réalisation de notre objectif.

À l'aide de la grille des responsabilités que nous avons produite au chapitre 4, nous avons produit un document de travail instituté «***Énoncé des opérations des Services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.***» Il précise près de trois cents opérations à être réalisées par l'ensemble ou l'un des gestionnaires du secteur de l'Éducation des adultes.

Grâce à la collaboration de cinq gestionnaires impliqués dans le fonctionnement des activités offertes aux adultes, nous avons établi la liste des opérations en nous servant principalement des descriptions de fonctions et de tâches communes et spécifiques aux directeurs ou cadres responsables d'unités administratives autant au plan régional qu'au plan des centres opérationnels.

Nous avons également considéré les descriptions de tâches de certains employés oeuvrant au centre administratif des S.E.A. afin de mieux situer la responsabilité de certaines opérations.

De plus, la description des tâches et des fonctions du nouveau directeur de centre d'éducation des adultes de la région de Saint-Hyacinthe a enrichi notre cueillette d'informations.

Notre intervention fut centrée autour de neuf fonctions :

1° participe à l'administration générale de la Commission scolaire
2° est responsable de l'administration de son unité
3° est responsable de l'opération des réseaux de relations internes et externes de son unité
4° est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité
5° est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité
6° est responsable de la gestion des ressources financières
7° est responsable de la gestion des ressources informationnelles
8° est responsable des opérations spécifiques des S.E.A.
9° est responsable des opérations spécifiques du C.E.A..

Dans le cadre des deux jours de rencontre, nous avons précisé clairement le rôle de la plupart des acteurs. Ce qui a permis de clarifier dès ce moment, le degré de responsabilité.

À la lumière des informations fournies, nous avons déterminé pour chacun des acteurs le rôle joué dans chacune des opérations listées.

Notre intérêt n'est pas de reprendre chacune des opérations listées mais plutôt de regrouper sous la forme d'une synthèse les éléments problématiques qui sont de nature abstraite et ambiguë.

Toutes les autres opérations semblent faire l'unanimité auprès des gestionnaires impliqués dans la gestion des cours aux adultes.

Au plan de l'environnement interne, nous considérons principalement les unités administratives suivantes: les Services des ressources humaines, les Services des ressources financières, les Services des ressources matérielles, le Secrétariat général, les Services de l'informatique avec lesquelles le centre administratif des S.E.A. et les C.E.A. ont de fréquentes relations de travail.

5.3 Les éléments de dysfonctionnement opérationnel

La présente section vise essentiellement à identifier les éléments de dysfonctionnement opérationnel, c'est-à-dire les problématiques structurelles et organisationnelles.

Pour réaliser cet objectif, nous avons repris chacune des opérations dont la définition des rôles n'était pas clairement précisée.

Afin de synthétiser l'information, nous avons construit un tableau en tenant compte des éléments de dysfonctionnement opérationnel par fonction et par niveau de responsabilité. À cet égard, les **tableaux 10 A à 10 I** illustrent dix éléments que le directeur général clarifira, vingt-deux éléments que la direction des S.E.A. et ses coordonnateurs élucideront, et vingt-quatre éléments que les gestionnaires du centre solutionneront.

Ces éléments de dysfonctionnement opérationnel constituent le coeur de la problématique que nous devons solutionner. Nous pouvons ajouter que ceux-ci représentent environ vingt pour cent (20%) du total des opérations listées. Ce qui signifie qu'il y a entente sur près de quatre-vingt pour cent des opérations à être menées par les gestionnaires en poste, à tout le moins pour ce qui a trait au niveau des responsabilités entre le directeur général, les Services éducatifs aux adultes et le Centre d'éducation des adultes.

Toutefois, en analysant chacun de ces éléments, nous en sommes venu à regrouper les problématiques rencontrées autour de dix thèmes :

1° Les **comités de gestion** et les éléments de concertation entre les centres, les S.E.A., les autres unités régionalisées et le directeur général.

2° Les opérations similaires menées par les **S.E.A.** et les autres unités administratives régionales.

3° Le **C.E.A.** , son unité, son partage de pouvoir entre le directeur et ses adjoints.

4° La **planification des activités** qui consiste à établir les politiques de rémunération, les procédures de recrutement et de sélection du personnel, les échéanciers de réalisation des cours et les programmes d'actions prioritaires.

5° La **programmation d'activités** qui permet de spécifier les nouveaux programmes et le temps d'implantation, l'offre de service à temps complet et à temps partiel, les sessions de formation et de sensibilisation, l'inventaire des ressources humaines et matérielles et le contenu de toute activité éducative.

6° La **budgétisation des activités** qui englobe les prévisions budgétaires, l'allocation des ressources humaines, matérielles, de soutien et d'encadrement pédagogique au centre et l'analyse du surplus au déficit budgétaire.

7° L'**évaluation des activités** qui comprend la compilation des grilles de satisfaction, les bilans de formation, les rapports annuels et certains autres éléments.

8° L'**organisation des activités** qui détermine la description des tâches et des fonctions de chacun, l'embauche du personnel, la promotion des activités, la diffusion de l'information et la coordination des processus d'admission et d'inscription, la structure d'accueil et de référence, et les règles de fonctionnement.

9° La **direction des opérations** qui constitue le partage des responsabilités entre les gestionnaires d'une unité administrative.

10° Le **contrôle des opérations** qui s'identifie au financement de la clientèle et des activités, aux dépenses investies pour la gestion des ressources (humaines, matérielles, financières) et à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

TABLEAU 10 A

Dysfonctionnement opérationnel relié à la fonction

Fonction no 1 *Participe à l'administration générale de la Commission scolaire*

Directeur général

La responsabilité qui incombe au directeur général d'animer la Table de gestion des directeurs d'école alors que celle des directeurs de centre est animée par le directeur des S.E.A.

Les conditions de travail et la rémunération des enseignants entre le secteur de l'Éducation des adultes et celui des écoles créent énormément d'insatisfaction. De plus, un programme dispensé de jour en F.P. dans une école permet l'engagement d'enseignants sous la base d'un contrat de travail (x heures d'enseignement et x heures en temps professionnel) alors qu'un cours semblable dispensé dans un centre permet l'embauche de formateurs à taux horaire : les heures enseignées sont les heures rémunérées sans plus.

L'information scolaire et professionnelle, l'admission et l'inscription des élèves des tâches de responsabilité des directions des écoles alors qu'aux adultes l'accueil et référence est sectorialisée entre les centres et le centre administratif des S.E.A. Cela crée de la confusion auprès de la clientèle adulte, ce qui n'est pas le cas chez les jeunes.

Les S.E.A.

La détermination des règles et des prévisions budgétaires ne prévoit aucun processus de consultation avec les C.E.A. alors que leurs expertises pourraient être mis à profit.

Les programmes régionaux de perfectionnement proposés par les S.E.A. sont quasi-inexistants, notamment en formation professionnelle où pourtant le niveau de scolarité et l'expertise pédagogique des enseignants sont nettement moins élevés que dans les autres secteurs. Il ne reste que les programmes provinciaux du M.E.Q. souvent inaccessibles pour des enseignants à taux horaire.

La structure d'accueil et référence est centralisée en formation professionnelle à temps complet, décentralisée pour le reste des activités de la région de Beloeil-St-Hilaire, centralisée pour les activités d'Alphabétisation et autres programmes spéciaux à St-Hyacinthe et décentralisée en F.P. à temps partiel.

Le C.E.A

Aucun élément de dysfonctionnement identifié à ce niveau.

TABLEAU 10 B

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 2 *Est responsable de l'administration de son unité administrative*

Directeur général

L'organisation des activités se déroulant dans le C E A. dépend de ce dernier alors que l'organisation d'une activité se déroulant hors centre n'est pas clairement définie, tantôt c'est la responsabilité du C E A., tantôt celle des S E A.

Les S.E.A.

Les Services régionaux d'Éducation des adultes ne possèdent pas d'étude précise sur la nature et les besoins de formation de la clientèle adulte du territoire. Les S E A. reçoivent de la C F P. de la Montérégie un rapport précisant les besoins de formation des entreprises.

La détermination des activités éducatives offertes aux adultes est intimement liée à l'offre de service déposée annuellement ou bi-annuellement. En raison de cette offre de services très élargie, il serait impossible de dispenser toutes ces activités de formation dans les centres. La planification des activités réalisée par les S E A. repose sur la fixation de date de départ et de fin des programmes de formation à temps complet (M.E.Q. et M.M.S.R.) et ne prévoit pas la disponibité des ressources humaines, matérielles et physiques. Elle est conditionnée par le nombre d'admissions pour les cours financés M E Q. et par la confirmation de départ par le C E C. pour les activités financés à temps complet M.M.S.R.. Pour les programmes de formation professsionnelle, il arrive fréquemment que les S E A. transmettent l'information au C E A. à moins de 5 jours ouvrables de la date de départ, que ce soit pour l'annulation, la confirmation ou le report. Elle omet souvent certaines données organisationnelles (exemple : nombre, date limite d'inscription, préalable, exigences) Quant à la planification des activités à temps partiel, elle se résume aux ententes intervenues avec les divers organismes ou les diverses entreprises et à la transmission de l'information des cours offerts à temps partiel dans les différents secteurs.

Globalement la planification des activités éducatives se limite à la détermination de l'offre de services à temps complet et à temps partiel, à la diffusion de l'information auprès de la clientèle adulte et à la transmission de certaines données aux C E A. tels que les dates de départ et de fin, les monographies sur la grande majorité des programmes, une liste inventoriée d'enseignants dont la disponibilité n'a pas été vérifiée.

L'organisation des activités éducatives se déroulant hors centre n'est pas clairement définie, tantôt c'est le C.E.A., tantôt ce sont les S E A.

Le processus d'admission des adultes est complexe : pour la formation professionnelle à temps complet, tout se passe aux S E A ; pour la formation générale à temps complet et à temps partiel, c'est dans les C E A ; pour l'alphabétisation et le pré-secondaire, à Saint-Hyacinthe, c'est aux S E A et à Beloeil au C E A.

De plus, si on se rappelle de la démarche possible d'un adulte que nous avons décrit à la section 5.11, les étapes d'admission sont relativement longues. Il faut revoir la structure.

L'inscription des adultes à des activités de formation hors centre est réalisée par celui qui en assume la responsabilité, le C E A. ou les S E A.

Le respect des critères d'admission et d'inscription des adultes est la responsabilité du gestionnaire qui réalise l'activité de formation. Ainsi, le gestionnaire doit s'assurer que le dossier de l'élève est conforme aux règles d'admission alors que l'établissement du dossier a pu être fait par un conseiller A.R. ne relevant pas de son unité. C'est le cas pour les programmes de formation professionnelle à temps complet, les programmes spéciaux et les activités en formation de base (pré-secondaire et Alphabétisation)

L'élaboration d'un plan de promotion permettant l'établissement d'un échéancier opérationnel de toutes les opérations à être menées en temps et en lieu pour l'ensemble des activités éducatives et des services proposés autant dans les C E A qu'aux S E A. Ce plan de promotion est inexistant. De fait, les opérations de promotion des S E A se font à court terme : production du bottin des S E A, parution d'articles dans les journaux, diffusion d'information aux médias, coordination d'expositions locales et représentations publiques. C'est aussi une réponse aux demandes des centres.

Les S E A, en collaboration avec les C E A, ont développé des outils d'évaluation, tels que la grille de satisfaction des adultes, le bilan annuel, les points forts et les points faibles. Cette démarche s'est souvent soldée par un échec parce que les informations ou les recommandations transmises restèrent sans réponse. Avant 1989-90, les S E A s'assuraient de compiler les résultats.

Le C.E.A

Les programmes d'actions prioritaires du centre doivent être fondus dans ceux des unités régionales. Il semble en être de même pour les écoles.

La planification des activités à temps complet en formation professionnelle repose sur l'information transmise par les S E A alors qu'en formation générale et en alphabétisation, elle est séquentielle (à chaque mois).

Quant à la planification des activités à temps partiel, elle s'articule autour de l'offre de services à temps partiel. Elle est également conditionnée par le nombre d'inscriptions enregistrées lors des sesssions intensives qui ont lieu généralement au moins 7 jours ouvrables avant le début des activités. Le cadre organisationnel y est mieux défini. La principale problématique est le nombre d'inscriptions en corrélation avec la norme de démarrage d'un cours fixé par les S E A.

L'organisation des activités se déroulant dans le C E A dépend de ce dernier mais l'organisation d'un cours se déroulant hors d'un centre semble être décidé unilatéralement par les S E A. Cela influe sur le salaire des gestionnaires des centres.

L'admission des adultes dans le centre ne peut être faite selon les heures d'accessibilité des conseillers en Accueil et référence du centre et selon la sectorialisation édictée par les S E A.

L'inscription des adultes à des activités de formation hors centre est réalisée par celui qui en assume la responsabilité, le C E A ou le S E A.

Le respect des critères d'admission et d'inscription des adultes est la responsabilité du gestionnaire qui réalise l'activité de formation, ce, même si le dossier fut établi par un conseiller A R d'une autre unité.

Toute promotion nécessaire aux activités du centre exige que les gestionnaires du centre en fassent la demande et s'assurent de la collaboration des enseignants du secteur, souvent peu disponibles ou non présents. Le centre ne dispose pas de budget et a peu de ressources en la matière. Il formule des demandes qui lui sont retournées sous la forme "Peux-tu m'envoyer des coordonnées, du texte, quelque chose de bref ?". Les gestionnaires n'étant pas des spécialistes du domaine fournissent quelques données sans plus. Ce qui amoindrit la qualité de l'information.

Le centre s'est investi avec les S E A dans l'évaluation des activités de formation. Le réinvestissement n'a pas toujours été réalisé, en raison des moyens et des budgets disponibles, principalement au plan des équipements, du perfectionnement et de l'aménagement physique.

Avant 1989-90, le centre n'était pas en mesure d'élaborer des plans de perfectionnement pour l'ensemble de ces personnels enseignants. Les conditions de rémunération pour les perfectionnements régionaux autorisés ont souvent découragé l'enseignant intéressé : perte de salaire pour la journée qu'il devait enseigner et une rémunération de 12 $ l'heure pour la durée du temps de formation dispensé plus certains frais de déplacement et séjour. Il faut préciser également qu'il fallait obtenir l'autorisation du S E A et s'assurer du remplacement du formateur.

TABLEAU 10 C

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 3 *Est responsable de l'opération des réseaux de relations internes et externes*

Directeur général

Aucun élément de dysfonctionnement identifié à ce niveau

Les S.E.A.

Aucun élément de dysfonctionnement identifié à ce niveau

Le C.E.A

Aucun élément de dysfonctionnement identifié à ce niveau

TABLEAU 10 D

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 4 *Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité*

Directeur général

Le recrutement d'enseignants relève de la responsabilité des S.R.H. alors qu'au secteur des adultes, il relève de la responsabilité des coordonnateurs de secteur.
La sélection d'enseignants relève au plan opérationnel des S.R.H. et au plan décisionnel du gestionnaire ou cadre d'école impliqué. Aux adultes, la sélection d'enseignants dépend des urgences opérationnelles du cours.

Les S.E.A.

En raison de l'offre de services et des ententes intervenues avec les organismes ou entreprises, le coordonnateur prévoit un plan de recrutement pour les activités éducatives susceptibles de démarrer (nombre d'inscription). Comme il n'y a pas de conseiller affecté à ce dossier en F.P., les gestionnaires des centres doivent s'impliquer dans ce dossier selon l'urgence de la situation.
La sélection de tout nouvel enseignant à taux horaire était du ressort des coordonateurs des S.E.A. Les directeurs de centre pouvaient participer au processus de sélection. Toutefois, en situation d'urgence, le directeur de centre sélectionnait lui-même et en informait le coordonnateur afin que le nom du nouvel enseignant soit placé sur la liste.
L'embauche d'un enseignant existe pour les S.E.A. en raison des cours offerts hors-centre ou encore en relation avec les programmes établis avec les entreprises ou organismes.

Le C.E.A

Au niveau opérationnel, depuis le 1 juillet 89 la majorité des opérations de gestion des ressources humaines sont sous la responsabilité partagée des directeurs adjoints ou du directeur de centre en raison de l'existence de trois lieux physiques distincts.
Le recrutement des enseignants relève du coordonnateur. Compte tenu des délais d'organisation d'un cours, les gestionnaires du centre doivent parfois assumer eux-mêmes la recherche de nouveaux formateurs lorsque ceux fournis sur les listes ne sont pas disponibles, principalement en formation professionnelle.
Depuis 1987-88, la sélection et l'embauche de tout nouvel enseignant se réalisaient en fonction de la non-disponibilité des formateurs sur la liste d'ancienneté et en collaboration avec les S.E.A. selon la situation d'urgence qui prévalaient pour l'organisation d'un cours.

TABLEAU 10 E

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 5 *Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité*

Directeur général

Les demandes d'immobilisation pour les programmes de formation et pour l'administration des C.E.A. seront autorisées à quel niveau ? Quel budget sera accordé ? Les S.E.A. continueront-ils d'être décisionnel sur le sujet ?

Les S.E.A.

Dans le cadre des demandes d'immobilisations les S.E.A. recevaient les besoins exprimés par les C.E.A. pour l'ensemble des programmes de formation. Si ce n'est le budget autorisé par le M.M.S.R., aucun montant d'argent n'a été affecté à l'achat d'immobilisations pour les programmes de formation professionnelle au cours des dernières années dans le cadre d'un financement M.E.Q.

Le C.E.A

Au niveau opérationnel, depuis le 1 juillet 89, la majorité des opérations de gestion des ressources matérielles sont sous la responsabilité partagée des directeurs adjoints ou du directeur de centre en raison de l'existence de trois lieux physiques distincts.

Les C.E.A. acheminent des demandes d'immobilisations qui demeurent très souvent sans réponse, d'où un sous-équipement des ateliers de la formation professionnelle. Il y a parfois un budget autorisé pour les programmes M.M.S.R.

TABLEAU 10 F

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 6 *Est responsable de la gestion des ressources financières de son unité*

Directeur général

Les opérations relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires du secteur de l'E.A. doivent-t-elles être approuvées par le dirceur général ou par le D.S.R.F. ? Est-ce que la D.S.R.F. serait en mesure de faire ses prévisions, comme elle le fait pour les opérations générales de la Commsion scolaire ?

Les S.E.A.

Les prévisions budgétaires des S.E.A. ont toujours été réalisées par la direction de cette unité. Avec la Loi 107, les directions de centre ont à réaliser cette opération dans leur unité, quel sera le support apporté par le centre administratif des S.E.A. Les S.E.A. doivent-ils continuer de faire les opérations relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires de tout le secteur ?

L'analyse du surplus ou du déficit d'opérations prévu est-elle une responsabilité réservée à la direction des S.E.A. ou une responsabilité partagée entre elle et les centres

Tel que nous l'avons dit précédemment la gestion des dépenses en R.H. et R.S. est sous la responsabilité de la direction des S.E.A. alors que la gestion des dépenses en R.M. est partagée dans un rapport de 70-30 pour cent en faveur des centres et confiée totalement au centre pour ce qui est du budget d'encadrement pédagogique ! Est-ce que l'affectation des ressources respecte les besoins de chacun des programmes de formation en termes de calcul R.H., R.M., R.S. et E.P. ? Est-ce que les gestionnaires des centres pourraient enrichir les bases de ce calcul normatif ?

Le C.E.A

Avec la Loi 107, les directeurs de centre ont à élaborer les prévisions budgétaires de leur unité. Quels en sont les éléments ? Quels rôles, les gestionnaires des centres ont-ils à jouer ? Devraient-on les consulter , les faire participer ou co-gérer, ou seulement les informer ?Les gestionnaires de centre devraient-ils être impliqués dans l'analyse du déficit ou su-plus des opérations, ou encore dans le calcul de l'affectation des ressources par programme ? Leur expertise serait-elle utile ? Est-ce qu'elle alourdirait les processus ?

TABLEAU 10 G

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 7 *Est responsable de la gestion des ressources informationnelles de son unité*

Directeur général

Aucun élément de dysfonctionnement identifié

Les S.E.A.

Aucun élément de dysfonctionnement identifié

Le C.E.A

Aucun élément de dysfonctionnement identifié

TABLEAU 10 H

Dysfonctionnement opérationnel reliés à la fonction

Fonction no 8 *Est responsable des opérations spécifiques du Centre administratif des S.E.A.*

Directeur général

L'établissement des règles et des objets de concertation des centres d'Éducation des adultes est du niveau du directeur général puisque celui-ci a à les approuver. Quels sont-ils ? Ils devront être précisés.
Le directeur général aura à décider des niveaux d'intervention entre les S.E.A. et les C.E.A.

Les S.E.A.

La collaboration et la concertation avec les organismes ou les entreprises est de niveau de responsabilité des S.E.A. Au plan opérationnel, la participation du C.E.A. serait-elle bénéfique ?
Quel rôle jouera les S.E.A. dans les règles et les objets de concertation entre les centres ?
Qui décide de l'offre de service à temps complet et à temps partiel ? Les S.E.A., le C.E.A., ou un comité ad hoc ? Qui possède l'expertise, l'information ?
Qui décide qu'il y aura implantation d'un nouveau programme ? Qu'est-ce qu'une implantation de programme ? Ce processus opérationnel est inexistant aux adultes.
Quel doit être le champ d'intervention régionale en Accueil et référence ?
La coordination des S.E.A. doit prévoir les budgets nécessaires à l'élaboration du matériel pédagogique. Une opération clairement définie mais les objectifs attendus ne sont pas ceux escomptés.

Le C.E.A

La détermination du rôle du C.E.A. dans la coordination des activités de formation désirées par les organismes et les entreprises reste à préciser. Est-ce que la participation des gestionnaires du C.E.A. ne faciliterait pas en soi les démarches organisationnelles ? Est-ce qu'elle alourdirait les efforts de coordination ?
Quels sont les éléments de concertation entre les centres d'Éducation des adultes ? Quel moyen est envisagé pour discuter, enrichir et solutionner les problématiques rencontrées ? Quel rôle joueront les S.E.A. ? Quel sera le niveau d'intervention du directeur général ?
Qui décide de l'offre de service à temps complet et à temps partiel ?
Quel rôle jouera le centre et son personnel dans l'implantation de nouveaux programmes ? Il doit obligatoirement être impliqué comme c'est le cas pour la direction des écoles lors d'une implantation de programmes. Peut-il être le décideur ou faire partie de l'équipe qui prendra la décision ?
Avant le 1 juillet 89, les conseillers pédagogiques relevaient des coordonnateurs. Depuis lors, ils relèvent du directeur des S.E.A. Est-ce plus opérationnel ? Quel est le rôle du coordonnateur ?
Quelle est la zone d'action des centres en ce qui a trait au service d'accueil et référence ?
Le C.E.A. informera la direction des S.E.A. des lacunes au plan du matériel pédagogique existant.

TABLEAU 10 I

Dysfonctionnement opérationnel relié à la fonction

Fonction no 9 *Est responsable des opérations spécifiques du Centre d'Éducation des adultes*

Directeur général

Aucun élément de dysfonctionnement identifié

Les S.E.A.

Aucun élément de dysfonctionnement identifié

Le C.E.A

Au niveau opérationnel, depuis le 1 juillet 99, la majorité des opérations spécifiques de gestion interne sont sous la responsabilité partagée des directeurs adjoints ou du directeur de centre. L'ensemble des opérations à être menées par les directeurs adjoints de centre sont similaires à celles qu'ils avaient lorsqu'ils occupaient le poste de directeur de centre.

6

LA CONCEPTION ET L'ÉVALUATION DE SOLUTIONS

6. La conception et l'évaluation de solutions

Le présent chapitre a pour objectif de reprendre l'ensemble des dix éléments de dysfonctionnement organisationnel retenus à la section 5.3. La méthode utilisée fut, pour chacun des sous-groupes problématiques, de développer des solutions sous deux aspects :

1° La solution A représente toujours une solution basée sur les pratiques organisationnelles antérieures tout en respectant la Loi 107.

2° Les autres solutions constituent des propositions de changement en vue d'apporter une vision différente au plan opérationnel.

6.1 Les comités de gestion

La planification, l'organisation et la coordination des activités des adultes obligent que les gestionnaires impliqués dans la gestion opérationnelle se réunissent et se concertent sur un ensemble d'éléments tels que la structure d'accueil et référence, l'admission des adultes, le perfectionnement et la rémunération des enseignants, les programmes de formation, l'offre de services, la publicité, les orientations, les informations ou les communiqués émanant de la Commission scolaire ou du M.E.Q., etc...

La solution A :

Créer une table de concertation des directeurs de centre dirigée par le directeur des S.E.A. à laquelle participerait au besoin le directeur général, les autres directeurs d'unités régionalisées, les coordonnateurs et autres ressources.

C'est aussi la création de tables sectorielles (en fonction des champs d'enseignement) animées par les coordonnateurs auxquelles participent les directeurs ou directeurs adjoints et les conseillers. Les réunions sont occasionnelles et en fonction des besoins et des projets.

La solution B :

Créer une table de concertation des directeurs de centre animée en tout temps par le directeur général, comme c'est le cas avec le Comité des directeurs d'école. Les directeurs d'unités régionalisées, les coordonnateurs, les conseillers et les directeurs adjoints y participeraient au besoin.

C'est aussi la création de tables sectorielles telles que présentées en **A**, sauf que celles-ci seraient permanentes, en raison de réunions statutaires mensuelles ou de réunions spéciales.

La solution C :

Créer une table de concertation des S.E.A. dont les réunions (au moins 6) seraient animées par le directeur des S.E.A. pour les opérations relevant de son autorité.

C'est aussi la création des tables sectorielles permanentes (présentées en **B**).

ÉVALUATION

L'ensemble des critères nous invite à privilégier les **solutions B** et **C**. Toutes les décisions sur les opérations relevant de l'autorité fonctionnelle déléguée au directeur des S.E.A. doivent être prises à ce niveau. Toutefois, certaines opérations doivent être gérées entre le directeur général et les directeurs de centre. Il faudra donc établir les opérations dont l'autorité est déléguée au directeur des S.E.A.. De ce fait, nous suggérons deux comités: le comité des directeurs de centre animé par le directeur général et une Table de concertation des S.E.A. animée par le directeur des S.E.A..

Quant aux tables sectorielles, elles se doivent d'être permanentes puisqu'elles facilitent la coordination et constituent un mécanisme de liaison très important entre l'unité régionalisée et les centres opérationnels (écoles et C.E.A.).

6.2 Les opérations spécifiques aux S.E.A.

Les S.E.A. étaient investis d'une autorité hiérarchique sur les centres. Depuis la Loi 107, cette autorité n'existe plus.

De plus, avant le 1 juillet 1989, l'unité administrative des S.E.A. était responsable de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de tout le secteur. Avec la Loi, chaque directeur (S.E.A. et C.E.A.) est devenu le titulaire de cette responsabilité dans son unité propre. De plus, les S.E.A. ont une responsabilité accrue au niveau de la formation professionnelle, en ce sens que les S.E.A. coordonnent également les opérations avec les écoles.

La solution A :

La Loi 107 prévoit la nomination d'un responsable du dossier de l'Éducation des adultes au sein de la C.S.R.Y.. En vertu de l'autorité fonctionnelle déléguée, les S.E.A. conserveraient les opérations de recrutement et de sélection du personnel enseignant, de gestion financière et de contrôle budgétaire des centres, de perfectionnement et de support pédagogique, de contrôle des effectifs scolaires et de leur financement, d'établissement des plans d'effectifs et des achats en immobilisation, de publicité, en accueil et référence régionalisé, etc.

La solution B :

Favoriser le transfert progressif des opérations relevant des autres unités administratives, telles que :

S.R.H. : recrutement et sélection des enseignants, le perfectionnement et l'évaluation du personnel;

S.R.F. : préparation des budgets, contrôle des heures enseignées, contrôle des achats en matériel didactique, les règles budgétaires, etc;

S.R.M. : prévisions budgétaires en immobilisation, la négociation des contrats, l'aménagement physique, etc.;

S.R.I. : le calendrier des opérations pour la déclaration des clientèles scolaires, l'inscription des élèves à des examens du M.E.Q. et la transmission des résultats;

C.E.A. : les services A.R., les plans d'effectifs, les besoins en immobilisations, l'organisation des cours, l'évaluation des plans d'activités éducatives, l'admission et la création du dossier scolaire, les besoins de formation, les cours hors centre, etc.

La solution C :

Transférer vers une seule unité régionalisée toutes les opérations dont la coordination est partagée avec une autre unité (régionale ou centre). Transférer également les ressources en conséquence, mais conserver toutes les opérations inhérentes à la planification, à l'élaboration, au développement, à l'implantation et à l'application des programmes, des moyens, des méthodes et techniques, ainsi qu'à l'évaluation et au contrôle de ceux-ci. À noter que plusieurs opérations des S.E.A. sont similaires à celles des S.E.J. (voir **tableau 2**)

La solution D :

Faire disparaître l'unité régionalisée des S.E.A. en transférant toutes les opérations du niveau régional aux autres unités régionales. Il y aurait ainsi un seul service éducatif, jeune et adulte.

ÉVALUATION

En raison du contexte dynamique et particulier des S.E.A., des domaines et des besoins spécifiques de formation (Alpha, P.I.V.C., F.M.E., F.P. à temps partiel, F.G. à temps partiel, cours intensif, éducation populaire), nous devons rejeter à court terme **la solution D**.

La détermination des champs d'intervention entre les S.E.J. et les S.E.A. est suffisamment claire pour considérer qu'il y a bien peu de chevauchements et que le processus de prise de décision et de coordination est efficace.

La solution A est rejetée puisqu'elle perpétuerait la coordination partagée des opérations entre unités régionalisées, d'où une certaine inefficacité au plan de la clarté des responsabilités, vis-à-vis des centres opérationnels.

La solution C nous apparaît difficilement réalisable à court terme. **La solution B** nous semble plus réaliste en raison des changements progressifs suggérés, évitant ainsi une restructuration complète des unités régionalisées. Nous invoquerons les critères de coordination, de responsabilité et de définition fonctionnelle pour justifier notre choix.

6.3 Le Centre d'éducation aux adultes

Avant la Loi 107, il y avait deux directeurs de centre dans la région de Saint-Hyacinthe. Maintenant, il y a un seul directeur aidé de deux directeurs adjoints. La dispersion des opérations dans trois établissements différents a maintenu en place des structures parallèles semblables à ce qui existaient auparavant. En 1989-90, les directeurs adjoints possèdent des pouvoirs comparables à ceux qu'ils avaient lorsqu'ils étaient directeurs.

La solution A :

Maintenir la structure mise en place en 1989-90 consisterait à favoriser une responsabilité partagée selon le lieu physique de formation avec une délégation quasi-complète des pouvoirs du directeur aux directeurs adjoints.

La solution B :

Concentrer la majorité des opérations administratives au centre administratif du C.E.A., ainsi que les services d'accueil et référence, les achats de matériel, le contrôle budgétaire, l'admission et la création des dossiers des élèves, la transmission des résultats sur G.A.M.I.N., et autres opérations techniques. Toutes ces opérations relèveraient dorénavant du directeur du C.E.A.. Les directeurs adjoints consacreraient leurs efforts à l'organisation des cours et au support pédagogique.

La solution C :

Déplacer toutes les activités de la formation générale dispensées exclusivement de soir à l'édifice P.H.D. en vue de les rendre accessibles de jour et de soir au centre administratif du C.E.A. (édifice C.F.P.) ainsi qu'une majorité d'autres activités en tenant compte des impacts que cela peut poser et de la faisabilité de transférer (disponibilité des espaces).

La solution D :

Déplacer toutes les activités de formation dispensées à l'édifice Christ-Roi vers le centre administratif du C.E.A. en vue d'éliminer un établissement de formation et ainsi concentrer les activités dans deux édifices rapprochés. Précisons qu'il reste trois ans à l'entente signée entre la C.S.R.Y. et la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe pour le prêt de la bâtisse. Il faudra tenir compte des impacts que cela pose.

ÉVALUATION

Nous croyons qu'il faille rejeter **la solution D** puisque l'édifice Christ-Roi est un établissement de formation très approprié pour la clientèle défavorisée qui demeure, pour un grand nombre à proximité. Le déplacement des activités de formation de base (Alpha, P.I.V.C.) vers le centre administratif du C.E.A. pourrait occasionner une baisse de clientèle puisque le transport scolaire n'est pas accessible (moins de 1,6 km) et compliquerait plusieurs démarches d'insertion sociale puisque le centre administratif du C.E.A. n'est pas à proximité d'établissements publics et est loin du centre-ville.

Nous considérons que **la solution C** nous apparait beaucoup plus réalisable compte tenu que l'édifice P.H.D. est à proximité du centre administratif du C.E.A., qu'elle devrait générer un accroissement de la clientèle puisque la formation serait accessible de jour, ce qui n'est pas le cas actuellement. Toutefois, une étude de faisabilité doit être menée soigneusement afin de s'assurer de la disponibilité de locaux suffisants et du respect des normes de financement quant à la formation des groupes.

Nous croyons également que **la solution B** est plus que souhaitable afin d'offrir à la population maskoutaine et des environs un seul point de service au plan de l'information, de l'admission, de l'accueil et de la référence, autant de jour que de soir. Cela permettrait à tout adulte désireux de suivre une formation à temps complet ou à temps partiel d'être reçu à un seul endroit. D'autre part, le fait que les services d'accueil et référence de la C.F.P.M. (St-Hyacinthe et régional) se situent dans le même édifice, constitue un autre avantage à desservir efficacement la clientèle.

Nous devons rejeter l'**hypothèse A** car celle-ci pose trois problèmes majeurs :

1° le directeur de centre ne peut assumer adéquatement la supervision administrative de son unité compte tenu de la dispersion des opérations. Celles-ci sont principalement concentrées dans l'unité P.H.D. et relèvent d'un directeur adjoint.

2° Les adjoints sont très impliqués dans les opérations administratives de l'unité et doivent délaisser le support pédagogique.

3° Le directeur de centre doit assumer des responsabilités d'organisation d'activités en raison des temps d'ouverture des trois établissements : C.F.P., 75 heures; P.H.D., 40 heures; Christ-Roi, 55 heures. Constat : 160 heures d'ouverture et seulement 105 heures de supervision par un gestionnaire, sans compter les types de

formation, les démarrages de cours ponctuels et principalement un fort taux de roulement de notre personnel enseignant.

Pour justifier nos choix, soit les **solutions B** et **C**, nous invoquons les critères de coordination, de responsabilité, d'unité de commandement et ceux reliés aux avantages de la centralisation : meilleure communication, prise de décision plus rapide , moins grande vulnérabilité de l'organisation. Cela permettrait également une délimitation claire des rôles et des fonctions entre le directeur de centre et ses adjoints.

De plus, nous devons rappeler que la justification de nos choix est conditionnée par les trois éléments suivants :

1° L'étude de faisabilité dont nous avons fait état précédemment.
2° Aucune nouvelle responsabilité ne doit être transférée au C.E.A. sans obtenir au préalable les ressources subséquentes.
3° L'analyse des opérations et la répartition des responsabilités dans ce contexte organisationnel (3 établissements avec une accessibilité pour les diverses clientèles d'environ 160 heures) devraient nécessiter la création d'un poste de cadre intégrateur au plan administratif. Le titulaire aurait une autorité formelle sur les éléments de processus de décision reliés aux procédures d'admission et d'inscription de la clientèle, au contrôle budgétaire des ressources humaines, matérielles et financières de l'unité, au fonctionnement de la structure d'accueil et référence du centre, à la coordination et la formation des groupes selon les modes de financement prescrit, aux procédures administratives internes, à l'établissement d'entente de formation entre les S.E.A. et les organismes et autres fonctions administratives déléguées.

6.4 La planification des activités

Au niveau de la planification des activités, les C.E.A. reçoivent des S.E.A. l'information préliminaire quant à l'offre de cours possible. En attente d'inscriptions et d'une réponse d'un organisme ou d'une entreprise, les S.E.A. transmettent régulièrement au C.E.A. des confirmations de départ pour les cours M.M.S.R. et les cours M.E.Q. à moins de cinq jours ouvrables de la date de début. Cela engendre des problèmes énormes au plan organisationnel en termes de disponibilité d'enseignants, de matériel, et d'aménagement physique selon le cas. Cela génère également un sentiment négatif de la part du personnel enseignant et des adultes en raison du contexte urgent d'organisation dans lequel ils sont placés et accueillis.

La solution A :

Planifier annuellement l'offre de service à temps complet et à temps partiel environ 3 ou 4 mois avant la nouvelle année financière. Les S.E.A. continuent de promouvoir les activités selon le nombre d'inscriptions et les besoins de publicité exprimés par les directions de centre. Pour ce qui est des ententes, celles-ci sont négociées par les coordonnateurs avec le moins de conditions limitatives possibles. Le C.E.A. ne participe pas à l'établissement des ententes. Il en est informé. Parfois certaines ententes n'ont pas ou peu défini les objectifs et le contenu du programme, sans compter que les ressources nécessaires à la réalisation du cours sont très souvent non définies.

La solution B :

Planifier annuellement les programmes ou les activités de formation en déterminant des balises de réalisation en concertation avec les centres et les écoles.

Pour les cours à temps complet M.E.Q., la publication de l'offre de service serait annuelle et devrait être présentée à la population ou à la clientèle au moins 6 mois avant la date de début. Le report d'activités à une date ultérieure devrait être soigneusement analysé par les gestionnaires impliqués dans la réalisation et la planification des cours.

Pour les cours à temps complet M.M.S.R., la publication de l'offre de service sera effectuée dès que connue. Toutefois, la confirmation du cours devrait être annoncée au centre au moins 10 jours ouvrables avant le début de la formation.

Pour l'offre de service à temps partiel, la planification doit être faite au moins 4 mois avant la date de départ, tandis que la publication à la population est faite dans le mois qui précède les périodes intensives d'inscription. La planification de cette offre doit prévoir l'établissement de programmes de formation dont les objectifs soient clairement définis de façon à assurer une parfaite information aux clients.

Pour ce qui est des ententes avec les organismes autres que celles reliés aux achats directs, la planification devrait être faite au moins 3 mois avant la date de réalisation.

Toute offre de service ou entente de formation doivent être établies et approuvées aux tables sectorielles de concertation, là où les coordonnateurs et les directions de centre ou d'école (directeurs adjoints principalement) se concertent.

ÉVALUATION

En raison du critère de la définition fonctionnelle et des objectifs qui sous-tendent tout processus de gestion, **la solution B** constitue le choix plausible.

La détermination de l'offre de service doit être placée sous la responsabilité des coordonnateurs en concertation avec les directions de centre et d'école.

Toutefois les conditions de réalisation devraient tenir compte des éléments suivants :

1° Règles d'admission (pièces justificatives)
2° Règles d'inscription (délais, date limite)
3° Le cours
   3.1 L'horaire de cours (date, heure, durée)
   3.2 Les objectifs et le contenu
   3.3 Les crédits et l'évaluation
   3.4 Les coûts d'inscription et de matériel didactique
   3.5 Les ressources nécessaires : enseignant(e) - matériel - budget
4° Les exigences ou préalables
5° Le nombre limite d'inscriptions par groupe et le nombre de groupe
6° Les modalités de remboursement, d'annulation ou de report d'une activité
7° Les autres éléments spécifiques.

6.5 La programmation d'activités

La programmation d'activités représente en soi l'offre de service des S.E.A. Elle comprend également le matériel pédagogique tel que les guides pédagogiques, les guides d'organisation et les guides d'évaluation ainsi que les notes technologiques ou de cours pour l'apprenant (cahier d'apprentissage).

C'est aussi la mise en place de nouveaux programmes de formation et le support pédagogique apporté à ces activités.

La problématique soulevée est que les centres sont parfois mal supportés dans la mise en place de nouveaux programmes de formation et dans le support pédagogique auprès de l'enseignant.

Ainsi, en formation professionnelle, les centres et leurs enseignants n'ont jamais été participants à une implantation de programme, comme cela se passe dans les écoles. Ils ont tout au plus participé à une session de sensibilisation de quelques heures.

De plus, nous devons constaté que, depuis 1988-89, il n'y a plus de conseiller pédagogique en formation professionnelle. Il y a un conseiller en mesure et en évaluation qui s'occupe de la validation des examens en formation professionnelle et assure un support à l'enseignant dans la fabrication d'épreuves d'évaluation sommative. Par contre, en formation générale, il y a un conseiller à plein temps et en formation de base, il y a un conseiller permanent.

Pourtant, les enseignants de la formation générale et de la formation de base ont généralement un degré de scolarité beaucoup plus élevé (un baccalauréat) et souvent des études au niveau pédagogique (brevet d'enseignement pour plusieurs) alors qu'en F.P., le niveau moyen des enseignants oeuvrant dans les centres est souvent moindre qu'un diplôme d'études collégiales. Il faut cependant préciser que ceux-ci sont généralement des spécialistes du domaine. C'est au plan des méthodes et techniques d'enseignement qu'ils auraient besoin plus que quiconque, de support pédagogique et de perfectionnement.

Comme nous l'avons dit précédemment, l'offre de service est si large qu'elle a pour inconvénient de susciter beaucoup de désappointement pour la clientèle. En fait, plus de 30% des adultes inscrits à la session intensive d'hiver 90 ont été remboursés (200 remboursements) et environ 60% des activités offertes en formation professionnelle à temps partiel ont été annulées pour cette même session (voir **annexe 5**). Sans oublier, que quelques activités ayant eu suffisamment d'inscriptions ont dû être annulées ou reportées parce que le financement autorisé pour l'ensemble des activités (recyclage de la main d'oeuvre) était insuffisant. Ce qui a généré énormément de frustration auprès de la clientèle.

Enfin, il faut préciser que le financement des activités de perfectionnement et de recyclage de la main d'oeuvre est déterminé par la C.F.P.M. (M.M.S.R.). Il en est de même pour le choix des programmes financés, ce qui en soi ne représente pas l'ensemble des besoins de formation de la population en général.

La solution A :

Compte tenu que l'offre de service à temps partiel dans le secteur de la formation profesionnelle est reliée au financement du M.M.S.R., il faut maintenir une publication plus large d'activités afin d'être assuré de dépenser les sommes autorisées.

Pour ce qui est du temps complet, il faut diffuser une offre de service le plus large possible afin de susciter l'intérêt de la population dans le plus de champs possible. Dans ce contexte, nous savons que l'offre de service traduit deux réalités :

1° Les programmes de formation qui se réaliseront dans les écoles ont généralement les espaces suffisants et les ressources pour être réalisées.

2° Moins de la moitié des programmes de formation annoncés dans les centres peuvent être réalisés dans ces établissements, en raison des espaces disponibles. Sans compter que, pour la grande majorité de ceux-ci, les ressources sont non disponibles ou inexistantes.

Au niveau de la mise en place de tout nouveau programme de formation, en formation professionnelle principalement, le manque de ressources (pas de conseiller, ni d'enseignant), les délais trop courts de mise en opération (il faut démarrer le cours dans les 5 ou 10 jours tel qu'annoncé), la problématique du financement (pas de budget disponible ou prévu à cette fin, les coûts reliés au nombre de spécialistes ou d'enseignants nécessaires), le cadre de réalisation (embauche d'enseignants, aménagement physique, achats de matériel, établissement de la grille-horaire, etc.) et la faible probabilité que ce programme soit dispensé les années suivantes (caractère cyclique : 2,3 ou 4 ans) sont des facteurs qui expliquent pourquoi la phase d'implantation n'est pas réalisée alors que dans le réseau des écoles cette étape est réalisée tout au cours du déroulement du programme, compte tenu que ces facteurs jouent peu ou sont inexistants.

La solution B :

Puisque l'offre de service à temps partiel en formation professionnelle est conditionnée par le financement M.M.S.R., le coordonnateur responsable doit prévoir une rencontre spéciale de la table sectorielle avec les directions de centre au lendemain des périodes intensives d'inscriptions.

D'une part, à la lumière du nombre d'inscription dans chacune des activités, il y aurait confirmation, annulation ou report de l'activité en lieu avec le budget autorisé. D'autre part, le coordonnateur pourrait orchestrer une publicité spécifique dans les activités dont le report fut accepté. À cet égard, le conseiller pédagogique responsable du dossier promotionnel serait présent afin d'articuler une publicité spécifique dans les plus brefs délais.

De plus, la publication de l'offre de service financée par le M.M.S.R. devrait clairement exprimer les conditions d'accessibilité à cette formation. Celles-ci pourraient être exprimées ainsi :

1° Les conditions d'admission ou d'éligibilité de la clientèle au financement des activités de perfectionnement ou de recyclage de la main d'oeuvre.

2° Le nombre moyen d'adultes inscrits par cours pour qu'une activité démarre.

3° Le nombre de cours ou d'heures de formation qui seront financés pour l'année.

4° Les préalables à la formation.

5° Les procédures d'inscription.

6° Les coûts inhérents à la formation (inscription et matériel didactique).

7° Les informations relatives au test de classement.

Enfin, la publication de l'offre de service à temps partiel devrait entraîner la production d'un guide descriptif de programmation beaucoup plus détaillé que le cahier de monographies existant. Il pourrait être semblable à celui produit en éducation populaire ou encore être constitué d'un ensemble de syllabus synthétisant l'information.

Ce guide descriptif devrait être tenu à jour par le coordonnateur. Aucun nouveau cours ou aucune nouvelle activité ne devrait être publié sans qu'au préalable les centres n'aient reçu le nouveau syllabus ou l'information sur le nouveau programme. L'outil d'information utilisé devra être proposé aux tables sectorielles de concertation de façon à ce que toute personne (gestionnaire, secrétaire, conseiller, adulte) désirant donner des renseignements ou mieux comprendre les objets du cours soit en mesure de circonscrire rapidement les informations.

La solution C :

L'offre de service à temps complet et à temps partiel apparaît trop large. Elle nécessite beaucoup d'énergie (le nombre d'appels téléphoniques, les remboursements, les coûts en publicité, les coûts en information : cahier plus volumineux).

Nous proposons qu'annuellement, l'offre de service soit analysée de façon à éliminer des activités que nous ne démarrons pas d'année en année.

De plus, une étude de marché (ou un sondage) pourrait être réalisée auprès de la population par le biais du bottin des activités afin de connaître les besoins de formation autant à temps complet qu'à temps partiel, et ce dans l'ensemble des champs de formation. Cette étude pourrait avoir lieu à tous les trois ans. Elle permettrait de définir des besoins spécifiques de formation que nous pourrions regrouper, afin de mieux planifier les modes de financement avec les différents ministères et assurer une meilleure organisation des activités.

La solution D :

Si l'on veut véritablement relancer la formation professionnelle, celle-ci doit recevoir l'attention nécessaire à son développement.

À la lumière des inscriptions pour l'ensemble des programmes vers la fin-mai, nous devons envisager l'embauche d'enseignants pour le début d'août où nous démarrons la phase d'implantation des programmes dont nous considérons une très forte probalité de réalisation. Les semaines des mois de juin et juillet permettront aux directions de centre de sélectionner les enseignants, de les informer et de leur distribuer les contenus et les objectifs des programmes afin que ceux-ci se préparent adéquatement à la période d'implantation.

Ces enseignants feront partie d'un comité dirigé par un coordonnateur, un gestionnaire du centre et des conseillers pédagogiques qui les supporteront tout au cours de l'implantation et de la réalisation du programme à partir d'un plan d'action pédagogique clairement défini.

ÉVALUATION

En raison des critères de coordination, de responsabilité et de définition fonctionnelle, les coordonnateurs doivent continuer d'assurer la détermination de l'offre de service en concertation avec les directions d'école et de centre.

Quant à l'étude de marché proposée, elle doit relever du directeur des S.E.A. puisqu'elle englobe les activités de son secteur éducatif. Elle mettra à contribution la participation de tous les gestionnaires et les conseillers des S.E.A. lors d'une réunion spéciale de la Table de concertation des S.E.A..

Compte tenu que les **solutions B, C** et **D** constituent des améliorations à la **solution A**, nous croyons qu'il faille envisager une restructuration des responsabilités entre le directeur des S.E.A., ses deux coordonnateurs et son équipe de conseillers en vue de mieux répondre aux besoins d'encadrement pédagogique et de support pédagogique au niveau de la formation professionnelle.

6.6 La budgétisation des activités

La détermination des règles et des prévisions budgétaires et l'allocation des budgets par programme de formation furent la responsabilité du directeur des S.E.A. depuis toujours. Il en est de même pour l'analyse du surplus ou du déficit budgétaire. Les gestionnaires des centres ne sont pas impliqués.

Avec l'adoption de la Loi 107, les directeurs de centre ont à gérer leur unité administrative.

La solution A :

La détermination des règles et des prévisions budgétaires et l'allocation des budgets par programme de formation demeurent une responsabilité du directeur des S.E.A..

Ainsi, le C.E.A. dépose ses demandes au directeur général pour ce qui est des activités administratives et de support. À la lumière des prévisions budgétaires

établies par le directeur des S.E.A., le directeur général détermine les enveloppes budgétaires du C.E.A. et du centre administratif des S.E.A..

Au plan des activités de formation, les sommes allouées sont reliées au coût d'infrastructure du réseau de l'Éducation des adultes de la C.S.R.Y., sans toutefois tenir compte des services fournis au réseau des écoles. Les centres reçoivent 70% du budget en ressources matérielles et la totalité du budget d'encadrement pédagogique (1/2 heure par mois par élève financé M.E.Q.), le financement autorisé des coûts reliés à l'enseignement selon le nombre d'heures déterminées par le cours ou le programme.

Le C.E.A. doit donc gérer ses budgets à l'intérieur de ses balises budgétaires définies. Il peut adresser des demandes additionnelles de crédits budgétaires que le directeur général pourra autoriser alors qu'antérieurement, le directeur des S.E.A. les autorisait de façon non formelle.

La solution B :

La détermination des prévisions budgétaires et l'attribution des budgets par programme de formation devraient être confiées au directeur des S.R.F., comme c'est le cas au niveau des écoles.

Le transfert de cette responsabilité signifie aussi le transfert du personnel qui fait l'exécution de ces opérations administratives.

Avant d'envisager le transfert, une étude de faisabilité devrait être menée en tenant compte des ententes pour les activités à temps partiel ou les activités de formation sur mesure.

La solution C :

L'allocation des budgets par programme de formation devrait correspondre davantage aux besoins du cours à dispenser au lieu d'un rationnel uniforme pour l'ensemble des programmes.

Elle devrait préciser clairement les revenus pour chaque cours :

1° Budget reçu en ressources humaines.
2° Budget reçu en ressources matérielles.
3° Budget reçu en ressources de soutien.
4° Budget reçu pour l'encadrement pédagogique.

5° Frais d'inscription et autres frais.
6° Revenus relatifs à la vente.
7° Revenus affectés à l'achat de biens immobilisables.
8° Autres sources de financement.

Elle comprendrait également les types de dépenses :

1° Budget affecté à l'enseignement.
2° Budget affecté à l'achat de matériel didactique ou de matières premières.
3° Budget affecté à l'encadrement pédagogique.
4° Frais reliés aux projets éducatifs du cours.
5° Frais reliés à l'imprimerie.
6° Achats de bien immobilisables.
7° Budget affecté au perfectionnement des enseignants.
8° Autres objets de dépenses. (Location)

Ainsi, juste au niveau du budget en ressources matérielles, le ratio 30-70 serait modifié en tenant compte des quatre éléments suivants :

1° Détermination d'un ratio par champ.
2° Établissement de trois champs budgétaires.
   1) La formation générale, le pré-scolaire et la formation de base à temps complet et à temps partiel.
   2) La formation professionnelle à temps partiel.
   3) La formation professionnelle à temps complet.
3° Analyse des besoins pour chaque nouveau cours selon l'infrastructure existante.
4° Analyse et rétroaction sur les revenus et les dépenses par cours.

Enfin, l'allocation des budgets par programme de formation devrait être analysée annuellement de façon à établir des ratios plus équitables au niveau de chacun des trois champs budgétaires proposés. Elle doit tenir compte des coûts reliés à l'infrastructure du réseau des centres et des services éducatifs en formation professionnelle dans tous les établissements de formation.

ÉVALUATION

Bien que nous croyons que les S.R.F. devraient être la seule unité régionalisée qui ait la responsabilité de déterminer les règles budgétaires et les prévisions budgétaires et d'attribuer les budgets par programme. Nous devons rejeter **la solution B** à court terme à cause du contexte

dynamique (fluctuant et changeant) dans lequel est placé le réseau des S.E.A. et ces centres.

Toutefois, nous sommes convaincus que le directeur des S.E.A. aurait avantage à impliquer les gestionnaires du réseau dans le partage de l'assiette budgétaire, notamment au niveau des budgets en ressources matérielles, en immobilisation et en perfectionnement.

En raison des critères d'unité de commandement, de coordination et de la définition fonctionnelle, les S.E.A. demeurent l'unité régionalisée responsable de cette opération. Nous croyons que l'ensemble des opérations reliées à la budgétisation pourront être centralisées au S.R.F. si la structure régionale des S.E.A. venait à être dissoute ou fusionnée avec les S.E.J..

6.7 L'évaluation des activités

La problématique soulevée ici est de savoir quel est le degré de responsabilité des gestionnaires en matière d'évaluation des activités.

La solution A :

Cette responsabilité incombe au gestionnaire responsable de l'activité. Les coordonnateurs continuent de compiler les résultats, les retournent à au gestionnaire responsable qui en informent les enseignants. Cela s'intégre au processus d'évaluation du personnel enseignant..

Cette opération est parfois optionnelle et souvent sans suivi formel.

La solution B :

Cette responsabilité doit s'inscrire dans un cadre d'évaluation beaucoup plus large.

Il incombe au gestionnaire responsable de l'activité d'assurer lui-même cette opération qui constitue l'un des éléments les plus importants du processus d'évaluation des enseignants.

La compilation des résultats devrait être confiée à une seule et même personne de l'unité administrative.

La solution C :

Les gestionnaires impliqués dans la réalisation d'activités devraient établir une politique en matière d'évaluation des activités.

Cette politique définirait le cadre d'évaluation, les moments de passation, les objets ou éléments sous-jacents, la diffusion de l'information et la compilation des résultats.

ÉVALUATION

Dû au fait que l'ensemble des gestionnaires des C.E.A. et les coordonnateurs des S.E.A. ont à évaluer les activités qu'ils ont à superviser, nous croyons que ceux-ci, lors d'une table sectorielle de concertation, doivent s'entendre pour réaliser **la solution C** pour ensuite appliquer les principes décrits dans **la solution B**. Nous invoquons les critères de la définition fonctionnelle, de coordination et de responsabilité.

6.8 L'organisation des activités

L'organisation des activités regroupe plusieurs volets :

1° La liste des ressources
2° Les cours hors centre
3° La promotion des activités
4° L'admission, l'inscription et les services en accueil et référence.

6.8.1 La liste des ressources

Vérifier la disponibilité des enseignants, composer avec les ressources matérielles et les locaux disponibles à moins de 10 jours ouvrables (souvent moins de 5 jours) constituent le coeur du cadre organisationnel de la grande majorité des activités dispensées dans les centres.

La solution C :

Les gestionnaires impliqués dans la réalisation d'activités devraient établir une politique en matière d'évaluation des activités.

Cette politique définirait le cadre d'évaluation, les moments de passation, les objets ou éléments sous-jacents, la diffusion de l'information et la compilation des résultats.

ÉVALUATION

Dû au fait que l'ensemble des gestionnaires des C.E.A. et les coordonnateurs des S.E.A. ont à évaluer les activités qu'ils ont à superviser, nous croyons que ceux-ci, lors d'une table sectorielle de concertation, doivent s'entendre pour réaliser **la solution C** pour ensuite appliquer les principes décrits dans **la solution B**. Nous invoquons les critères de la définition fonctionnelle, de coordination et de responsabilité.

6.8 L'organisation des activités

L'organisation des activités regroupe plusieurs volets :

1° La liste des ressources
2° Les cours hors centre
3° La promotion des activités
4° L'admission, l'inscription et les services en accueil et référence.

6.8.1 La liste des ressources

Vérifier la disponibilité des enseignants, composer avec les ressources matérielles et les locaux disponibles à moins de 10 jours ouvrables (souvent moins de 5 jours) constituent le coeur du cadre organisationnel de la grande majorité des activités dispensées dans les centres.

La solution A :

Appeler chaque enseignant inscrit sur la liste pour connaître sa disponibilité et ses capacités à enseigner le contenu, devoir communiquer avec le coordonnateur pour qu'il recherche avec le C.E.A. un enseignant pour une activité qui débutera dans moins de 10 jours, rencontrer d'urgence l'enseignant (ou le faire rencontrer par un conseiller) afin qu'il s'approprie le programme en quelques jours, lui présenter en cours de route les exigences administratives et pédagogiques, voilà l'essentiel d'une démarche d'entrée en formation de tout nouveau formateur.

Les besoins ponctuels nous obligent à conserver ce mode de fonctionnement, sans compter que pour certaines activités, il n'existe aucun matériel pédagogique et peu ou pas de matériel didactique.

La solution B :

L'offre de service doit être planifier en tenant compte de la disponibilité des enseignants au moins un mois avant le début des activités de formation à temps partiel et au moins deux mois avant le début des activités à temps complet.

Cela permettrait aussi de prévoir les périodes de sensibilisation et de formation des enseignants, de faire l'inventaire du matériel. Cette responsabilité relève du gestionnaire responsable de l'activité. La Table sectorielle pourrait planifier les opérations inhérentes à l'offre de service.

EVALUATION

La solution B constitue un processus beaucoup plus viable et s'appuie sur les critères de la définition fonctionnelle, de responsabilité et de coordination.

6.8.2 Les cours hors centre

Qui a la responsabilité des activités se déroulant hors des centres de formation. Est-ce les S.E.A. ou le C.E.A. ?

En 1989-90, nous avons vécu les deux situations.

La solution A :

Le cours hors centre pourra relever de l'un ou de l'autre selon la nature du programme.

La solution B:

Toutes les activités hors centre devraient relevées des S.E.A. en raison du caractère spécifique des besoins de formation exprimés.

La solution C:

Toutes les activités hors centre devraient relevées du C.E.A. puisque la loi définit le centre comme un lieu où les activités de formation doivent être réalisées. La loi n'attribut pas de fonction d'organisation aux S.E.A.

La solution D :

Toutes les activités hors centre devraient relevées du C.E.A., sauf qu'en raison du caractère particulier de certaines activités, les gestionnaires participant à la Table sectorielle de concertation établiront les niveaux de responsabilité, tout en tenant compte du contexte organisationnel en cours. En cas de litige, le coordonnateur décidera.

ÉVALUATION

En raison des critères de responsabilité, de la définition fonctionnelle et de coordination nous retenons **la solution D**, parce que celle-ci oblige un mécanisme de consultation qui devrait déterminer qui est le mieux disposé à réaliser l'activité ou le programme.

6.8.3 La promotion des activités

En ce qui concerne la promotion des activités, elle relève du conseiller pédagogique responsable du dossier. La problématique soulevée est davantage au niveau d'un plan directeur annuel de promotion des activités de formation.

La solution A :

Définir des outils de promotion et d'information à partir d'une planification d'activités mal définies et répondre aux besoins et aux demandes ponctuelles des gestionnaires des centres.

La solution B :

Déposer séquentiellement un échéancier des opérations qui devront être réalisées tout au cours de l'année.

La séquence tiendrait compte des offres de services produites :

1° Financement M.E.Q. à temps complet (début décembre). Un échéancier à la mi-décembre.
2° Financement M.M.S.R. à temps complet (mi-avril). Un échéancier à la fin-avril.
3° Financement M.E.Q. à temps partiel (mi-avril). Un échéancier à la fin-avril.
4° Financement M.M.S.R. à temps partiel (mi-avril). Un échéancier à la fin-avril.
5° Programme autofinancé ou autre volet de formation. Un échéancier dans les 15 jours qui suivent le dépôt de la programmation.

La solution C :

Création d'un comité formé de gestionnaires des écoles et des centres, des coordonnateurs, du conseiller pédagogique et du directeur des S.E.A.

Ce comité listerait les opérations, et proposerait des solutions ou des moyens de promotion.

ÉVALUATION

La structure d'un conseiller responsable doit être maintenue, voire même renforcée par la création d'un comité de la promotion en raison des critères de coordination, de responsabilité et d'unité de commandement.

En raison du critère de la définition fonctionnelle, les **solutions B** et **C** sont des choix souhaitables.

La solution A :

Définir des outils de promotion et d'information à partir d'une planification d'activités mal définies et répondre aux besoins et aux demandes ponctuelles des gestionnaires des centres.

La solution B :

Déposer séquentiellement un échéancier des opérations qui devront être réalisées tout au cours de l'année.

La séquence tiendrait compte des offres de services produites :

1° Financement M.E.Q. à temps complet (début décembre). Un échéancier à la mi-décembre.
2° Financement M.M.S.R. à temps complet (mi-avril). Un échéancier à la fin-avril.
3° Financement M.E.Q. à temps partiel (mi-avril). Un échéancier à la fin-avril.
4° Financement M.M.S.R. à temps partiel (mi-avril). Un échéancier à la fin-avril.
5° Programme autofinancé ou autre volet de formation. Un échéancier dans les 15 jours qui suivent le dépôt de la programmation.

La solution C :

Création d'un comité formé de gestionnaires des écoles et des centres, des coordonnateurs, du conseiller pédagogique et du directeur des S.E.A.

Ce comité listerait les opérations, et proposerait des solutions ou des moyens de promotion.

ÉVALUATION

La structure d'un conseiller responsable doit être maintenue, voire même renforcée par la création d'un comité de la promotion en raison des critères de coordination, de responsabilité et d'unité de commandement.

En raison du critère de la définition fonctionnelle, les **solutions B** et C sont des choix souhaitables.

6.8.4 L'admission, l'inscription et les services en accueil et référence

Telle que nous l'avons décrite antérieurement, l'admission des adultes doit être faite en tenant compte de la sectoralisation des services d'accueil et référence. Ce qui amène parfois des démarches additionnelles de la part des individus désireux de suivre une formation. Cela crée de la confusion et de la frustation. D'autre part, l'admission est réalisée également sectoriellement, alors que la responsabilité du dossier de l'adulte incombe au gestionnaire responsable de l'activité.

La solution A :

Maintenir les Services en accueil et référence tels qu'établis pour l'année 1989-90 dans les établissements de formation suivants :

1° C.E.A. : Clientèle F.G. à temps complet et à temps partiel (soir)
Clientèle F.P. à temps partiel (P.M. et soir)

2° S.E.A. : Clientèle Alpla à temps complet et à temps partiel
Clientèle F.P. à temps complet et autres programmes (service de jour)

La solution B :

Concentrer tous les services en accueil et référence et d'admission dans le C.E.A. afin qu'un adulte désireux de suivre un programme ou une activité soit desservi en tout temps en un seul point de service pour l'année 1990-91.

Cela signifie également le transfert de tout le Service en accueil et référence (conseiller et secrétaire à l'accueil) vers le C.E.A.. L'animation de l'équipe en accueil et référence régionale serait confiée à un coordonnateur.

La solution C :

Déplacer progressivement les services en accueil et référence et d'admission vers le C.E.A. selon les échéanciers suivants :

1990-91 : Transfert des clients Alpha et formation de base
1991-92 : Transfert des clients F.P. à temps complet.

ÉVALUATION

Nous devons rejeter **la solution C** parce qu'elle génère des coûts d'opération plus grands. En maintenant un service en accueil et référence aux S.E.A., nous devons ajouter des ressources (conseiller et secrétaire) au C.E.A. en compensation du transfert de la clientèle Alpha et formation de base.

Nous devons retenir **la solution B** parce que celle-ci améliore grandement le service en accueil et référence au niveau de la clientèle en évitant de les déplacer à plus d'un point de service, en leur offrant l'ensemble des services en accueil et référence sur place et en leur rendant accessibles des services en accueil et référence au niveau de la C.F.P.M.

Enfin, le transfert du service en accueil et référence des S.E.A. vers le C.E.A. oblige le transfert des ressources impliquées à ce niveau. Une analyse des tâches pourrait être nécessaire.

6.9 La direction des opérations

La répartition des tâches et des pouvoirs entre le directeur de centre et ses adjoints est à définir, celle entre le directeur des S.E.A. et ses coordonnateurs aussi.

La chaîne d'autorité entre le directeur de centre et les adjoints n'est pas clairement établie pour l'ensemble des sujets. Cela pourrait poser des problèmes dans le processus de prise de décision et le système de communication.

Quant aux S.E.A., le partage des responsabilités entre le directeur et ses coordonnateurs de la formation professionnelle est également à préciser et ce pour des raisons énoncées par les critères d'échelon, de responsabilité et de coordination. À noter qu'il y a deux coordonnateurs en formation professionnelle et aucun en formation générale ainsi qu'un seul conseiller responsable de la mesure et de l'évaluation, aucun conseiller identifié à la formation professionnelle, un en alphabétisation, un en formation générale et un en formation de la main d'oeuvre en employabilité.. Tous relèvent hiérarchiquement du directeur des S.E.A., alors qu'antérieurement ils relevaient des coordonnateurs.

La solution A :

Au niveau du C.E.A., le maintien d'une structure décentralisée comme celle de 1989-90 signifierait l'existence de trois (3) directions de centre avec chacun leur fonctionnement propre.

Au niveau des S.E.A., la détermination des champs d'intervention des deux coordonnateurs devra être avantageusement précisée de façon à ce qu'il y ait un coordonnateur responsable de la formation professionnelle et un coordonnateur responsable de la formation générale, de la formation de base, de la Table régionale d'accueil et référence. Nous maintenons la structure de conseillers préconisée en 1989-90.

La solution B :

Au niveau du C.E.A., le directeur assume toutes les responsabilités reliées à l'administration du centre.

En raison de l'existence de trois établissements de formation ouverts sur 160 heures par semaine et des processus organisationnels distinctifs, nous reprenons la proposition établie lors de l'évaluation du point 6.3, soit la création d'un poste de cadre intégrateur.

Les directeurs adjoints auraient un rôle beaucoup plus centré sur l'organisation des activités, le suivi pédagogique, l'admission des élèves en formation professionnelle, les bilans de formation, l'évaluation des enseignants, les programmes de formation et le perfectionnement.

La division du travail pourrait être l'une des alternatives suivantes :

1° Un adjoint serait responsable du champ de la formation générale et de la formation de base alors que l'autre serait responsable du champ de la formation professionnelle et de supporter l'admission des élèves en formation professionnelle comme le font les directeurs adjoints d'école.

2° Un adjoint serait responsable des activités se déroulant de jour alors que l'autre adjoint gérerait les activités éducatives du soir. Tous les deux auraient à admettre les adultes en formation professionnelle.

La solution C:

Au niveau des S.E.A., le directeur conserve principalement la gestion financière du réseau des centres et de la formation professionnelle.

Ses coordonnateurs se partagent les responsabilités inhérentes à la détermination de l'offre de services et à la planification des activités.

Nous croyons que le partage qui vient d'être fait entre ceux-ci par le directeur des S.E.A. depuis février 90 constitue un heureux amalgame de responsabilités qui est de nature à clarifier les fonctions respectives de chacun.

1° Un coordonnateur est responsable des programmes C.E.P., D.E.P. et A.S.P.

2° Un coordonnateur est responsable des ententes (F.P.) avec les organismes, la formation générale, la formation de base et la formation sur mesure.

La solution D:

Au niveau de la structure des conseillers, elle doit être revue en profondeur en ce sens que nous devrions parler d'une équipe quasi-multidisciplinaire.

Nous proposons la structure suivante au niveau des S.E.A. :

1° Maintien d'un conseiller pédagogique responsable de la promotion et des activités communautaires ou de l'éducation populaire.

2° Maintien d'un conseiller en formation de base (Alpha, P.I.V.C. et Pré-secondaire) avec des responsabilités partagées en formation professionnelle.

3° Maintien d'un conseiller en mesure et en évaluation (F.P.), responsable de la des programmes de formation créditables.

4° Maintien d'un conseiller en formation sur mesure afin de susciter les besoins de formation auprès des entreprises et des organismes avec des responsabilités partagées en formation professionnelle.

5° Création d'un poste de conseiller pédagogique en formation générale avec des responsabilités partagées en formation professionnelle.

6° Création d'un poste de conseiller pédagogique en formation professionnelle spécialisé dans les méthodes et techniques d'enseignement.

Tous les conseillers pédagogiques devraient avoir comme responsabilité de former les nouveaux enseignants à leur entrée à partir des besoins exprimés par les tables sectorielles.

La solution E :

Au niveau de la structure des conseillers , dans le C.E.A., nous proposons la structure suivante :

1° Le transfert du poste de conseillère en accueil et référence des S.E.A. au C.E.A..

2° Le transfert du poste de conseiller en accueil et référence de l'édifice P.H.D. au centre C.F.P..

3° L'abolition du poste d'enseignant en I.S.E.P. du C.E.A. car certaines responsabilités seront assumées par les directeurs adjoints et d'autres responsabilités au plan organisationnel releveront du cadre intermédiaire ou du directeur de centre.

ÉVALUATION

L'ensemble des critères nous invite à retenir les **solutions B, C, D** et **E**. Ces solutions constituent la toile de fond du modèle organisationnel que nous allons proposer dans les recommandations.

En termes ressources, cela signifie l'ajout d'un conseiller en formation professionnelle dont l'ouverture de poste fut annoncée en février 1990.

6.10 Le contrôle des opérations

D'importantes opérations, telles que le financement, le contrôle des clientèles, le budget d'immobilisation, les dépenses en ressources matérielles, humaines et de soutien sont sous le contrôle du directeur des S.E.A., responsable de la gestion financière des centres.

Actuellement, deux des trois établissements doivent alimenter en données les S.E.A. pour la réalisation d'opérations de transmission et de contrôle. S'ils étaient équipés, ils pourraient opérer comme l'autre établissement. Cette responsabilité incomberait au C.E.A. en vertu des critères de coordination et de responsabilités. Si cette responsabilité était transférée au C.E.A., il faudrait que cette opération reçoive le suivi approprié.

En proposant au point 6.3 la concentration des opérations administratives au centre administratif du C.E.A. et en considérant que le C.E.A. devrait être en mesure

de réaliser toutes les activités reliées au contrôle de la clientèle (G.I.D.A.C.) dans ses trois établissements, au contrôle de la transmission des résultats et du dossier scolaire (G.A.M.I.N.) et autres opérations techniques : la passation de test de classement ou d'équivalence, nous devons proposer des alternatives conséquentes.

La solution A :

Le C.E.A. continue de transmettre aux S.E.A. les informations relatives au dossier scolaire, au financement de la clientèle et à la transmission des résultats pour les adultes inscrits en formation professionnelle et en formation de base (alphabétisation, pré-secondaire et insertion à la vie communautaire).

En considérant le transfert de l'équipe en accueil et référence des S.E.A. vers le C.E.A., la passation des tests d'équivalence et de classement doit être placée sous la responsabilité exclusive du C.E.A.. Sans quoi, cette opération demeure aux S.E.A..

La solution B :

Dans l'optique d'une centralisation des opérations administratives, le C.E.A. assumera toutes les opérations reliées au contrôle du financement des clientèles (G.I.D.A.C.) et au contrôle de la transmission des résultats et du dossier scolaire (G.A.M.I.N.) des trois établissements de son unité.

Avec le transfert de l'équipe en accueil et référence des S.E.A., le C.E.A. prend charge des responsabilités inhérentes à la passation des tests de classement et d'équivalence.

Conséquemment, le C.E.A. se verra transférer la proportion des ressources qui assuraient ces opérations.

La solution C :

Compte tenu de la centralisation des opérations administratives au sein du C.E.A., le transfert des opérations reliées aux systèmes G.I.D.A.C. et G.A.M.I.N. se fera progressivement.

1° 1990-91 - Transfert pour ce qui est de la clientèle du centre administratif du C.E.A. de toutes les opérations reliées aux systèmes G.I.D.A.C. et G.A.M.I.N. ainsi que transfert de l'équipe A.R. des S.E.A. vers le C.E.A..

2° 1991-92 - Transfert des opérations G.I.D.A.C. et G.A.M.I.N. de la clientèle du centre Christ-Roi au C.E.A..

Dans les deux cas, il faut que les S.R.H. fassent une étude de temps et mouvement afin de mesurer en heures-ressources la proportion de ressources à transférer des S.E.A. vers le C.E.A. ou l'ajout de ressources au C.E.A. pour réaliser l'opération.

ÉVALUATION

Si l'on veut véritablement que le C.E.A. assume son rôle au plan du contrôle de sa clientèle, comme le faisait l'unité P.H.D., il faut préconiser les **solutions B.** ou **C**.

L'expertise développée par l'équipe de P.H.D. nous amène à privilégier **la solution B**. Toutefois, le support du technicien en administration du centre administratif doit être assuré.

Les critères de coordination, de responsabilité, de définition fonctionnelle et ceux de la centralisation favorisent ce choix logique de la décentralisation des S.E.A. vers le C.E.A..

7

LES RECOMMANDATIONS

7. Les recommandations

Le chapitre précédent nous a permis de concevoir des solutions en regard des principaux éléments de dysfonctionnement organisationnel.

L'évaluation des différentes solutions nous a conduit à faire des choix que nous allons, dans le cadre de cette section du travail, formuler en recommandations.

Nous finaliserons ce chapitre en situant le niveau de responsabilité et le champ d'intervention des différents cadres ou gestionnaires de l'Éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.

7.1 Formulation des recommandations

Dans le cadre du **chapitre 5**, nous avons identifié les éléments de dysfonctionnement organisationnel. Au **chapitre 6**, nous avons proposé des solutions que nous avons évaluées en vue de faire un choix.

7.1.1 Au niveau des comités de gestion

(1) Nous recommandons que le Comité des directeurs de centre relève du directeur général, tout comme le comité des directeurs d'école.

MANDAT : La gestion administrative et opérationnelle des centres.

(2) Nous recommandons la création de comités permanents, qui assureraient une meilleure coordination des opérations et une meilleure circulation de l'information.

- Création d'une Table de concertation des S.E.A. Les principaux acteurs seraient les directeurs de centre et le directeur des S.E.A. Ce dernier serait le responsable de ce comité.

  MANDAT : L'établissement des politiques, des règlements, des procédures et des réglements des S.E.A., ainsi que la détermination des programmes d'actions prioritaires.

- Création de tables sectorielles de concertation selon le champ d'intervention des coordonnateurs. Les principaux participants seraient les coordonnateurs.

les représentants des centres opérationnels, les conseillers pédagogiques au besoin et autres représentants. Les coordonnateurs jouissent d'une autorité fonctionnelle.

MANDAT : La gestion des activités éducatives (planification, programmation et évaluation) et la promotion.

7.1.2 Les opérations spécifiques aux S.E.A.

(3) Nous recommandons que la structure administrative régionalisée des S.E.A. soit maintenue pour l'année 90-91. De plus, déjà des opérations ont été transférées des S.E.A. vers les autres unités régionalisées ou les C.E.A.. Nous recommandons de poursuivre ce travail de rationalisation dans le partage de la coordination des opérations.

(4) Nous recommandons également que les S.E.A. développent un plan d'action au niveau pédagogique pour l'ensemble de leurs champs d'intervention, tout en donnant priorité à la formation professionnelle.

7.1.3 Le Centre d'éducation des adultes

(5) Nous recommandons de maintenir à l'édifice Christ-Roi les activités de formation de base pour les trois prochaines années.

(6) Nous recommandons de transférer les activités de la formation générale de la P.H.D. au C.F.P. pour l'année 1990-91. Toutefois, une étude de faisabilité doit être menée préalablement afin de nous assurer de la disponibilité des locaux et des services inhérents.

(7) Nous recommandons de transférer au C.F.P. pour 1990-91 toutes les opérations en accueil et référence de la région de Saint-Hyacinthe afin qu'il n'y ait qu'un point de service pour la clientèle et une plus grande efficacité des opérations.

Cela signifierait le transfert des ressources (conseillers et personnel de soutien) de la P.H.D. et des S.E.A. au centre C.F.P.. La disponibilité de locaux administratifs doit être assurée préalablement.

(8) Nous recommandons également que les opérations d'admission, d'inscription, de création de dossiers, de transmission de résultats (G.A.M.I.N.) et de contrôle de financement des clientèles (G.I.D.A.C.) soient concentrées au centre C.F.P. dès 1990-91, conditionnellement à ce que la recommandation numéro 6 soit adoptée.

(9) Nous recommandons que les opérations inhérentes aux systèmes G.I.D.A.C. et G.A.M.I.N. soient progressivement transférées des S.E.A. au centre C.F.P. selon le scénario suivant :

1990-91 : Le C.F.P. assume toutes les opérations pour les clientèles fréquentant les centres C.F.P. et P.H.D.. Conséquemment à cette nouvelle tâche, les Services des ressources humaines établiront la quantité de ressources nécessaires à ajouter ou à transférer. Les S.E.A. conservent les opérations pour les clientèles fréquentant l'édifice Christ-Roi et admis aux S.E.A. et fournissent le support technique.

1991-92 : Le C.F.P. assume toutes les opérations pour tous ces établissements. Conséquemment, l'ajout ou le transfert de personnel sera autorisé en relation avec les nouvelles tâches à réaliser.

7.1.4 La planification des activités

(10) Nous recommandons que la planification des activités respecte les conditions suivantes.

a) L'offre de service financé par le M.E.Q., autant à temps partiel qu'à temps complet, devrait être déterminée au moins six mois avant le début des activités, idéalement en décembre de l'année précédente.

b) L'offre de service financé par le M.M.S.R., autant à temps partiel qu'à temps complet, devrait être déterminée au moins quatre mois avant le début des activités (à la mi-avril).

c) Le démarrage d'un cours devrait être confirmé au centre au moins dix jours ouvrables avant la date de début.

d) Toute activité de formation devrait être publiée en ayant au préalable la garantie d'enseignants disponibles, les objectifs et les contenus du programme, la disponibilité potentielle de locaux (classes ou ateliers), l'identification du matériel didactique et immobilisable nécessaire, et le budget adéquat dans les deux mois précédents le début des activités à temps complet et à un mois pour les activités à temps partiel.

e) Aucune activité de formation ne devrait être réalisée sans que nous ayons souscrit préalablement aux conditions énoncées précédemment et au respect des règles d'admission, d'inscription et des exigences spécifiques.

7.1.5 La programmation des activités

(11) Nous recommandons que, pour tout nouveau programme à temps complet, une phase d'implantation soit planifiée par le coordonnateur du secteur en concertation avec la direction de centre et avec les conseillers.

(12) Nous recommandons que les coordonnateurs s'associent avec les directeurs de centre et leurs adjoints afin de revoir le cahier de monographies pour ainsi proposer un véritable outil d'information que nous avons appelé «*Le guide descriptif de la programmation*».

(13) Nous recommandons que, pour tout cours (activité) nouveau, les coordonnateurs et les gestionnaires de centre s'entendent sur les éléments de contenus ou le syllabus à produire. Ainsi, lors de la publication de l'offre de service, les centres recevraient de la coordination de secteur les syllabus des cours offerts.

(14) Nous recommandons que, à tous les trois ans, une étude de marché (ou un sondage) soit menée auprès de la clientèle du territoire. Le bottin pourrait être l'outil utilisé afin de mieux desservir la population du territoire et ainsi présenter des besoins nouveaux à la C.F.P.M..

7.1.6 La budgétisation des activités

(15) Nous recommandons que la détermination du budget en ressources matérielles soit revisée en fonction des critères suivants :

a) Un ratio par champ d'activité

b) Établissement de trois champs d'activités

1° la formation générale et l'alphabétisation

2° la formation professionnelle à temps complet

3° la formation professionnelle à temps partiel

c) Étude des besoins (immobilisations, matériel didactique)

d) Analyse et rétroaction.

Cette révision serait faite à la Table de concertation des S.E.A.

(16) Nous recommandons que les gestionnaires des centres soient davantage impliqués dans la détermination des allocations budgétaires et dans l'établissement des priorités ou des plans d'action pour l'ensemble du service.

7.1.7 L'évaluation des activités

(17) Nous recommandons que l'ensemble des gestionnaires du réseau de l'Éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska se définissent une politique cohérente d'évaluation des activités et que celle-ci s'intègre au processus de gestion.

7.1.8 L'organisation des activités

(18) Nous recommandons qu'à chaque table de concertation sectorielle, un processus de vérification et de contrôle de la disponibilité des enseignants soit fait de façon à prévoir les périodes de sensibilisation et de formation, ainsi qu'à vérifier la disponibilité du matériel et des locaux.

(19) Nous recommandons que, la responsabilité d'organisation d'un cours hors centre soit déterminée à la table de concertation sectorielle, tout en considérant que le C.E.A. est le lieu habituel de réalisation des activités.

(20) Nous recommandons qu'un plan annuel de promotion soit déposé sous la forme d'une séquence d'opérations précisant les activités de formation et les actions publicitaires hebdomadaires.

Ce plan serait produit aux intervalles suivants :

1°	Mi-décembre :	Financement M.E.Q. à temps complet
2°	Mi-avril :	Financement M.M.S.R. à temps complet et partiel, Financement M.E.Q. à temps partiel
3°	15 jours avant :	Programme ou projet ponctuel
4°	5 jours après :	Relance pour le report d'une activité

7.1.9 La direction des opérations

(21) Nous recommandons que le partage des responsabilités soit mieux défini entre le directeur des S.E.A. et ses coordonnateurs. Il devrait y avoir un coordonnateur de la formation professionnelle et un coordonnateur pour les autres champs d'activités, de façon à ce que le directeur des S.E.A. puisse être libéré des opérations ponctuelles de secteur. Il doit avoir une vision globale du service et préconiser avec les directions des centres opérationnels de nouvelles orientations pour le développement des S.E.A. et de la formation professionnelle.

(22) Nous recommandons pour 1990-91 que le partage des responsabilités entre le directeur de centre et ses adjoints soit complètement modifié par rapport à 1989-90.

D'une part, les adjoints seraient responsables de l'organisation des cours : embauche des enseignants, horaire des activités, contrôle des présences et suivi pédagogique, évaluation des activités et autorisation d'achat du matériel didactique. Ils oeuvreraient également au niveau de l'admission des élèves en formation professionnelle, tout comme les adjoints dans les écoles.

Cela signifie que le poste de formateur en information scolaire et professionnelle ouvert au centre C.F.P. pourrait être non nécessaire.

D'autre part, le directeur de centre deviendra le grand responsable de la gestion administrative de son unité. Tout en assumant la gestion pédagogique, dont le cadre organisationnel est confié aux adjoints, il gère les processus administratifs au niveau de l'organisation scolaire (calendrier, admission,

inscription, G.A.M.I.N., G.I.D.A.C., principalement), de la gestion des activités éducatives des services complémentaires dans les trois établissements.

(23) Nous recommandons pour 1990-91 la création d'un poste de cadre intégrateur au plan administratif (adjoint administratif) puisque nous considérons que le directeur de centre ne sera pas en mesure d'assumer seul toutes ces responsabilités.

Ce cadre intégrateur, nous le rappelons, aurait une autorité formelle sur tous les éléments de processus de décision reliés aux procédures d'admission et d'inscription des élèves, au contrôle budgétaire des ressources humaines, matérielles et financières de l'unité, au fonctionnement de la structure d'accueil et référence, à la coordination et la formation des groupes selon les modes de financement prescrit, aux procédures administratives du centre, à l'établissement d'entente de formation entre les S.E.A. et les organismes, et autres fonctions administratives déléguées.

(24) Nous recommandons que la structure de support pédagogique fourni par les conseillers pédagogiques respecte les éléments suivants :

1° Maintien d'un conseiller pédagogique responsable de la promotion et d'un conseiller en mesure et en évaluation pour la formation professionnelle.

2° Création d'une équipe multidisciplinaire-conseil formée de quatre conseillers ayant pour tâches principales :

1. l'élaboration de programmes
2. le développement des méthodes et techniques d'enseignement
3. la détermination des programmes de perfectionnement du personnel enseignant
4. la sensibilisation et la formation du personnel enseignant
5. l'identification des champs spécifiques de formation.

Chacun aurait une spécialité ou un domaine et tous collaboreraient aux fonctions et aux tâches identifiées.

7.1.10 Le contrôle des opérations

(25) Nous recommandons que certaines opérations de gestion administrative (personnel, rémunération, immobilisations et achats, contrôle financier, etc.) soient décentralisées vers les autres unités régionalisées ou vers le C.E.A. en ce qui a trait à l'admission et l'inscription de la clientèle, au service d'accueil et référence, au contrôle des élèves sur les systèmes G.A.M.I.N. et G.I.D.A.C., notamment.

7.2 Les principales responsabilités des gestionnaires de l'Éducation des adultes

Notre intention est de préciser le plus clairement possible les principales fonctions des gestionnaires impliqués dans la gestion des activités éducatives des S.E.A. de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.

Le document «*Liste des opérations réalisées par les gestionnaires impliqués dans la gestion des activités de la formation professionnelle et des Services éducatifs aux adultes*» est l'outil privilégié d'information auquel nous ferons référence dans cette section.

7.2.1 Le directeur général

Tel que précisé à l'article 201 de la Loi 107, le directeur général assiste le Conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs. Il assure la gestion courante des activités et des ressources de la Commission scolaire, il veille à l'exécution des décisions du conseil des commissaires et du comité exécutif et il exerce les tâches que ceux-ci lui confient.

Au niveau des opérations spécifiques du réseau de l'Éducation des adultes, le document «*Liste des opérations réalisées par les gestionnaires...*» précise clairement le rôle et les responsabilités du directeur général.

Nous ajouterons que celui-ci doit être le responsable du Comité des directeurs de centre et qu'il délègue au directeur des S.E.A. une autorité fonctionnelle au niveau de la gestion des opérations courantes du service.

En plus de la nomination des directeurs de centre et des adjoints (articles 100 et 101), le directeur général s'assure de la nomination d'un responsable des Services éducatifs aux adultes (article 264) ainsi que l'application des fonctions et des pouvoirs confiés à la Commission scolaire en matière de services éducatifs pour les adultes.

7.2.2 Le directeur des S.E.A.

La Loi 107 n'identifie pas de fonctions et de pouvoirs au responsable de l'Éducation des adultes. Outre sa nomination, la Commission scolaire confie donc au D.S.E.A. des responsabilités dont l'autorité fonctionnelle est déléguée par le directeur général.

Dans le cadre de ce projet d'intervention, nous situons les fonctions et les pouvoirs du directeur des S.E.A. dans les domaines spécifiés par le document.

Les principales responsabilités sont celles décrites dans le document, sauf au niveau des opérations suivantes :

(1) Il s'assure que la détermination et la planification des activités éducatives sont faites dans les délais raisonnables. (2.7.1)

(2) La Table de concertation des S.E.A. devient un comité de consultation et de coordination au plan des orientations du service, des décisions de démarrage des cours, de l'établissement des politiques, règlements, procédures et directives des plans de perfectionnement des enseignants et autres sujets. (1.15.5, 1.20.2, 1.21.2, 2.1.1, 2.2.1, 2.7.2, 2.7.3, 2.9.1 à 2.9.5, 2.10.2, 2.11, 2.12, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18, 2.22, 4.4, 4.12, 5.2, 5.22, 5.23, 6.12, 6.17, 7.4, 7.5, 7.6, 7.8, 7.9, 7.10, 8.1, 8.4, 8.5, 8.8, 8.9, 8.10, 8.11, 8.22, 8.24, 8.25).

Une plus grande participation des centres au processus décisionnel de gestion des S.E.A. favoriserait une meilleure coordination et une plus grande efficacité d'action dans l'organisation.

7.2.3 Les coordonnateurs

Les responsabilités confiées aux coordonnateurs sont celles qui leurs sont déléguées par le directeur des S.E.A.. Il s'agit donc d'une autorité fonctionnelle par rapport aux employés oeuvrant dans les centres opérationnels, et hiérarchiques par rapport aux conseillers dont le travail est centré sur la programmation et le support

organisationnel au niveau des centres opérationnels. Les coordonnateurs ont un pouvoir de directive.

Ceux-ci sont responsables des tables de concertation sectorielles selon le partage des champs d'enseignement entre eux. Les coordonnateurs, les conseillers pédagogiques et les directeurs adjoints se concertent sur les contenus de programmes, l'offre de service, les méthodes et techniques, l'organisation des cours (hors centre et en établissement), les éléments du plan de promotion, la liste inventoriée des ressources (humaines et matérielles), l'implantation des nouveaux programmes et la formation des enseignants, la satisfaction des clientèles et l'analyse des résultats aux examens, les bilans de formation, les plans de perfectionnement des enseignants, le recrutement et la sélection du personnel enseignant.

Il a le support de conseillers pédagogiques dans l'élaboration et la conception de programmes, la formation et le perfectionnement des enseignants ainsi qu'au plan du support pédagogique individuel.

7.2.4 Le directeur de centre

Tel que stipulé par l'article 103 de la Loi 107, le directeur du C.E.A. est responsable de la direction pédagogique et administrative du centre.

De plus, il doit instituer un organisme de participation des élèves (article 104), choisir les manuels scolaires après consultation du personnel enseignant (article 105), gérer le personnel du centre (article 106), participer à l'élaboration des politiques de la Commission scolaire (article 109), préparer et administrer le budget autorisé (article 108), gérer les ressources matérielles et financières du centre (article 107) et exercer toute autre fonction à la demande de la Commission scolaire (article 110).

Il participe au comité consultatif de gestion (article 183), au comité des directeurs de centre animé par le directeur général, à la Table de gestion des S.E.A. animée par le directeur des S.E.A. et selon le cas, aux tables de concertation sectorielles et autres comités ad hoc.

Dans le cadre de cette étude, le directeur du Centre de Saint-Hyacinthe anime sa table de régie interne auquelle participent les directeurs adjoints, principalement.

Il assume la responsabilité de l'ensemble des opérations administratives : offre de services, horaire du centre, calendrier scolaire, opérations d'admission, d'accueil et

de référence, opérations relatives au système G.A.M.I.N. et G.I.D.A.C., création du dossier scolaire. De plus, il détermine les orientations du centre, approuve les projets de perfectionnement du personnel enseignant du centre, s'assure du contrôle budgétaire au plan des ressources humaines, matérielles et financières. Il réalise le bilan annuel des activités. Il établit des procédures et des règlements du centre, s'assure du respect des critères d'admission et des autres opérations spécifiques menées dans les trois établissements.

7.2.5 Le directeur adjoint de centre

Tel que prévu à l'article 101, la Commission scolaire peut nommer un ou plusieurs adjoints au directeur de centre après consultation de ce dernier.

Les pouvoirs et fonctions confiés aux deux directeurs adjoints de centre pour l'année 1990-91 seront passablement modifiés.

Ceux-ci oeuvreront au niveau de la réalisation des cours après que l'étape d'admission soit entièrement réalisée et que la formation de groupes réponde aux conditions de financement établies par la Commission scolaire.

Ils doivent s'assurer de la disponibilité des ressources (humaines et matérielles), de la formation du personnel enseignant, de l'encadrement et du support pédagogique nécessaire. Il s'assure que les programmes et les examens respectent les exigences du ministère.

Ils collaborent aux différentes tables de concertation sectorielles. Ils soutiennent les services d'accueil et de référence au niveau de l'admission des adultes en formation professionnelle. Leur préoccupation est la qualité des services éducatifs offerts à la clientèle en cours de formation.

8

CONCLUSION

8. Conclusion

La présente recherche visait un seul objectif : **établir les niveaux de responsabilité des différents gestionnaires impliqués dans la planification, l'organisation et le contrôle des opérations de l'Éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.**

Grâce à la précieuse collaboration de ces cinq gestionnaires, nous avons été en mesure d'identifier près de trois cents (300) opérations qui se situaient à leur niveau de responsabilité.

Au cours de deux journées de travail, ceux-ci ont pu échanger et s'entendre sur près de quatre-vingt pour cent (80%) des opérations. En regroupant les éléments de dysfonctionnement opérationnel restant sous l'approche de notre processus de gestion en dix éléments, notre analyse a démontré que des changements au plan organisationnel ou structurel sont à prévoir dans la grande majorité des cas.

Le centre administratif des S.E.A. continuera de jouer un rôle prépondérant dans la planification et la programmation des activités alors que le C.E.a. investira davantage dans l'organisation et l'évaluation de celles-ci.

Toutefois, les S.E.A. devront poursuivre le transfert de responsabilités aux unités régionalisées dans les champs d'intervention de leurs compétences. Cela pourra permettre de réinvestir les énergies dépensées en gestion administrative dans la gestion pédagogique.

Par rapport aux directions de centre, le directeur des S.E.A. utilisera l'autorité fonctionnelle qui lui est déléguée par le directeur général pour contrôler les procédés, les pratiques et les politiques en regard des opérations à réaliser par les centres d'éducation des adultes.

Quant au directeur général, il possède l'autorité hiérarchique qui lui donne un pouvoir de décision et de sanction sur les gestionnaires de centre et des unités régionalisées. Il favorisera la recherche de compromis entre les deux niveaux d'autorité. En cas de conflit, il tranchera.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Liste des documents consultés

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (1988), *Loi sur l'instruction publique*, (L.R.Q., chap 1-14), Éditeur officiel du Québec

BECKHARD,Richard (1985), *Managing Change In Organizations*, Addison-Wesley Publishing Compagny, Massachussetts

CHILD, John (1984), *Organization : A Guide To Problems And Practice*, Harper And Row Publishers, London

CLELAND, D.I. et KING, W.R. (1971), *L'analyse de systèmes*, Traduction de J.E. Leymarie, Entreprise moderne d'édition, Paris

CRENER, M. et MONTEIL, B. (1971), *Principes de management*, Presses de l'Université du Québec, Montréal

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1987), Les Services éducatifs aux adultes, *Description des tâches* (coordonnateurs, conseillers, techniciens et autres), 7 documents

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1989), La direction du Centre C.F.P. - Christ-Roi - P.H.D., *Description des tâches et fonctions du directeur de centre* (Document déposé)

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1988), *La formation professionnelle, Structure administrative et pédagogique : projet*

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1988), *La formation professionnelle, Structure administrative et pédagogique : recommandations*

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1987), *Descriptions des fonctions et des tâches communes aux directeurs d'unité administrative*, direction générale

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1987), *Descriptions des fonctions et des tâches spécifiques aux directeurs d'école*, direction générale

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA (1987), *Descriptions des fonctions et des tâches spécifiques des différents directeurs d'unités administratives*, 10 documents

DUBÉ, Léonard (1979), *Organisations et structures*, Les éditions France-Amérique, Montréal

FAYOL, Henri (1979), *Administration générale et industrielle*, Dunot, Paris

GALBRAITH, Jay R. (1977), *Organizational Design*, Addison - Wesley Publishing Compagny, Massachussetts, chapter 11

GIASSON, FRANCINE H. et LAURIN, PIERRE (1985), *Les concepts de «staff» et de «line» et d'autorité fonctionnelle*, H.E.C., Montréal

KOONTZ, H. et O'DONNELL, C. (1980), *Management, principes et méthodes de gestion*, traduction de Gilles Ducharme, McGraw-Hill éditeurs, Montréal

MELCHER, Arlyn K. (1976), *Structure And Process Of Organization : A System Approach*, Prentice-Hall Inc., New-Jersey, chapter 7

MINTZBERG, Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Traduction par Pierre Romelaer, Les éditions Agence d'Arc Inc., Montréal

MINTZBERG, Henry (1984), *Le manager au quotidien*, Les éditions Agence d'Arc inc, Montréal

MINTZBERG, Henry (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Traduction de Paul Sager, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation (1989), *Règlements sur les conditions d'emploi des administrateurs des commisions scolaires pour catholiques*, L.R.Q., chap. 1-14, art. 16

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation (1989), *Documents d'information sur la Loi de l'instruction publique*, 12 cahiers

ST-AMAND, Jacques (1986), *Élaboration d'un budget de programmes, application d'un budget base zéro, établissement du contrôle budgétaire et présentation des Services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours Comptabilité de gestion dispensé à l'E.N.A.P. par Jacques Mayer

ST-AMAND, Jacques (1987), *Projet d'implantation d'une évaluation de programme aux services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours Séminaire sur l'évaluation des projets et programmes publics dispensé à l'E.N.A.P. par Michel Bernier

Autres documents consultés

BECKHARD, Richard (1975), *Le développement des organisations stratégies et modèles*, Daloz, Paris

BECKHARD, R. et REUBEN, T.H. (1987), *Organizational Transition*, Addison-Wesley Publishing Compagny, Massachussetts

BERGERON, Pierre-G. (1983), *La gestion moderne*, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi

BOIVERT, Maurice (1985), *L'organisation et la décision*, Les presses du HEC, Agence d'Arc, Ottawa

DALTON, G.W., BARNES, L.B. et ZALEZNIK, A. (1973), *The Distribution Of Authority In Formal Organizations*, The Mit Press, Cambridge

DRUCKER, Peter F. (1968), *L'efficacité objectif numéro 1 des cadres*, traduction par J.E. Leymarie, Les Éditions d'organisations, Paris

ÉTHIER, Gérard (1987), *Administration scolaire : les mobiles d'organisation*, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi

HALLER, E.J. et STRIKE, K.A. (1986), *An Introduction To Educational Administration*, Longman, New York

KEPNER, C. et TREGOE, B. (1985), *Le nouveau manager rationnel*, traduction de Lionel Dahan, Inter Éditions, Paris

LAFLAMME, Marcel (1976), *Dix approches pour humaniser et développer les organisations*, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi

LAURIN, Paul (1989), *Le pouvoir des administrateurs scolaires au Québec : la réalité*, Association des cadres scolaires du Québec, Québec

LEBEL, Pierre (1986), *Le triangle du management*, Les éditions d'organisation, Paris

LEFEBVRE, Gérald (1975), *Savoir organiser, savoir décider*, Les Éditions de l'homme, Montréal

LEMIEUX, André (1987), *Les structures de l'éducation au Québec*, Les éditions Agence D'Arc, Montréal

LUSSATO, Bruno (1977), *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, Paris

MACKENZIE, Kenneth D. (1978), *Organizational Structures*, A.H.M. Publishing Corporation, Illinois, chapter 6

MIGUE, J.L. et MARCEAU, R. (1989), *L'économie politique de l'enseignement élémentaire et secondaire : monopole public ou concurrence ?*, E.N.A.P., Québec

PAILLUSSEAU, Jean (1983), *Entreprise et pouvoir, autorité et responsabilité*, Actes du Colloque de Rennes, Association internationale de droit économique: A.I.D.E., Gestion

PAQUIN, Michel (1982), *L'intégration d'unités administratives dispensées géographiquement*, Thèse de doctorat, H.E.C., Montréal

PAQUIN, Michel (1986), *L'organisation du travail*, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal

PAYETTE, Adrien (1987), *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, E.N.A.P., Québec

QUÉBEC (1989), ministère de l'Éducation du Québec, *Instruction 1989-90 : organisation des activités d'Éducation des adultes dans les commissions scolaires*, Direction générale de l'Éducation des adultes

QUÉBEC (1989), ministère de l'Éducation du Québec, *Projet de règles budgétaires pour l'année scolaire 1989-1990*, Direction générale du financement

RYAN, Claude (1989), *Le pouvoir dans la société de demain*, (Allocation du ministre à l'occasion d'un colloque organisé par l'Association des cadres scolaires du Québec)

ST-AMAND, Jacques (1988), *Comment mieux planifier les activités de formation au Centre de formation professionnelle*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours Planification et développement dispensé à l'E.N.A.P. par Robert Gravel

ST-AMAND, Jacques (1988), *Intégration théorique et pratique sur le changement*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours L'administrateur et le changement dispensé à l'E.N.A.P. par Marie-Michèle Guay

ST-AMAND, Jacques (1988), *Synthèse et analyse critique sur l'élaboration de stratégies de Mintzberg*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours L'administrateur et le changement dispensé à l'E.N.A.P. par Marie-Michèle Guay

ST-AMAND, Jacques (1987), *Essai de littérature sur la productivité*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours Atelier de productivité, dispensé à l'E.N.A.P. par Daniel Maltais

ST-AMAND, Jacques (1987), *Compréhension des concepts gestion, efficacité, efficacité des gestionnaires et efficacité des organisations*, Travail de recherche remis dans le cadre du cours Efficacité managériale et organisationnelle dispensé à l'E.N.A.P. par Adrien Payette

STUFFLEBEAM, Daniel L. (1980), *L'évaluation en éducation et la prise de décision*, traduction de Jules Dumas, les éditions NHP, Victoriaville

VERRIER, Claude (1976), *Comment s'exerce aujourd'hui autorité et responsabilité*, Le Centurion Formation, Paris

WAYSON, William W. et associés (1988), *Up From Excellence : The Impact Of The Excellent Movement On Schools*, Phi Delta Kappa Education Foundation, Indiana

ANNEXE 1

LA SUPERVISION ANDRAGOGIQUE

La supervision andragogique

Conseiller pédagogique	Coordonnateur	Directeur de centre
Programme	**Programme**	**Programme**
Mettre à jour régulièrement le document *Points saillants*.	S'assurer que les informations pertinentes à être transmises aux différents intervenants l'aient été par le conseiller andragogique à partir des programmes existants.	Maîtriser le contenu des documents *Points saillants*, en formation générale et en formation professionnelle.
S'assurer que nous avons tous les programmes annoncés au répertoire annuel publié par la directeur général des S.E.A.	Coordonner l'élaboration de programmes, s'il n'y en a pas, à l'aide des monographies ou des analyses de tâches.	S'assurer que nous avons tous les contenus de programmes dispensés ou annoncés dans le centre.
Participer aux rencontres régionales et provinciales d'implantation et de mise à jour des programmes.	S'assurer que les programmes en vigueur soient respectés.	Participer à des rencontres locales d'information sur les contenus de programmes.
S'approprier le contenu des différents programmes de façon à être une ressource efficace auprès des cadres et des formateurs(trices) oeuvrant au sein des Services éducatifs aux adultes.	S'assurer de la mise à jour des documents *Points saillants*.	S'approprier le contenu des différents programmes de son centre de façon à en assurer la gestion.
Tenir des sessions de sensibilisation aux programmes à l'intention des directeurs de centre et des formateurs(trices) impliqués selon les niveaux de responsabilité.	S'assurer que les améliorations à apporter aux différents programmes soient faites par les conseillers andragogiques.	S'assurer que des sessions de sensibilisation aux programmes ont été organisées par le conseiller andragogique à l'intention des formateurs(trices) de son centre avant le début des cours.
Supporter les formateurs(trices) dans la compréhension et l'application des programmes.	Se tenir en relation constante avec le directeur général des S.E.A. et le bureau régional du M.E.Q.	S'assurer que le conseiller andragogique offre un support tout au long du programme.
Animer des rencontres de rétroaction sur les contenus des programmes et proposer des revisions à la directeur général des S.E.A.	Recevoir et gérer les budgets relatifs à la production de programmes.	S'assurer que des rencontres de rétroaction sur les contenus de programmes ont été réalisées.

Les Services éducatifs aux adultes

Annexe 1

S'assurer que les centres aient en main en temps voulu les différents programmes nécessaires selon les cours offerts à plein temps et à temps partiel.

Faire préparer et signer les DGFP-I.

Supporter les formateurs(trices) dans la rédaction du Plan d'activités éducatives.

Faire préparer la carte des enseignements.

Analyser les Plans d'activités éducatives et suggérer des améliorations aux directeurs de centre afin qu'ils puissent échanger avec leurs formateurs(trices).

S'assurer que des rencontres de rétroaction sur le perfectionnement des activités soient réalisées.

Faire rapport au coordonnateur sur le fonctionnement des activités de formation en rapport avec le contenu des programmes.

S'assurer que les formateurs(trices) complètent le Plan d'activités éducatives et le remettent au conseiller andragogique pour fin d'analyse.

Recevoir du conseiller andragogique les suggestions relatives aux Plans d'activités éducatives remis et rencontrer le formateur (s'il y a lieu).

Approuver les Plans d'activités éducatives.

S'assurer, en collaboration avec le conseiller andragogique du respect des programmes et informer le coordonnateur pour toute modification apportée aux programmes.

Promotion et sélection des candidats(tes)

Préparer en collaboration avec les coordonnateurs et les directeurs de centre la liste des cours qui seront offerts à temps partiel à chacune des sessions.

Mettre à jour régulièrement le guide d'inscription en formation professionnelle.

Participer aux sessions intensives d'inscription dans les centres.

Réviser les annexes fédérales-provinciales (formation professionnelle) lors de la présentation de l'ébauche.

Promotion et sélection des candidats(tes)

S'assurer que les différents programmes reçoivent les attentions promotionnelles requises (bottin et publicité).

Recevoir et se prononcer sur un plan global et annuel de promotion des S.E.A. présenté par le responsable de l'information.

S'assurer que les procédures décrites dans le document Gestion des inscriptions soient respectées.

Veiller à la mise en place et à la qualité des services d'Accueil et référence aux différents points de services des S.E.A.

Promotion et sélection des candidats(tes)

Collaborer avec le coordonnateur et le conseiller andragogique quant à l'élaboration de l'offre de services.

S'assurer que son personnel maîtrise bien les informations du guide d'inscriptions en formation professionnelle.

Collaborer avec le coordonnateur et le conseiller andragogique à la révision des annexes fédérales-provinciales.

Collaborer avec le conseiller en information des S.E.A. à la publicité et à la promotion des activités de formation.

Les Services éducatifs aux adultes

Annexe 1

S'assurer que les directeurs de centre, l'équipe Accueil et référence et le personnel de soutien détiennent toute l'information concernant les cors à temps plein et temps partiel annoncés.

Participer avec l'enseignement régulier à la confection du document sur les cours en formation professionnelle.

Collaborer avec le conseiller en publicité à la promotion des cours.

Élaborer et mettre à jour les dépliants.

S'assurer que la promotion et la sélection des candidats respectent les différentes normes provinciales et régionales.

Participer aux réunions régionales et provinciales pouvant améliorer la promotion et la sélection des candidats(es).

Recevoir, des directeurs de centres, des rétroactions concernant les différentes formules promotionnelles mises en place.

Approuver le choix d'activités éducatives de son secteur pour les différentes sessions.

S'assurer que les conseillers andragogiques élaborent et mettent à jour les dépliants existants dans les différents programmes.

Confirmer la date du début des activités éducatives.

Représenter les S.E.A. comme l'interlocuteur principal auprès des organismes extérieurs et collaborateurs (exemple : C.F.P., C.E.I.C., C.T.Q., autres).

Coordonner l'élaboration et la diffusion des documents d'information sur la formation professionnelle.

Veiller à informer tous les intervenants des activités en formation professionnelle.

S'assurer de la diffusion de la publicité en formation professionnelle.

Fournir de la rétroaction sur les informations contenues dans les dépliants publicitaires des programmes et dans le guide des inscriptions en formation professionnelle.

S'assurer de l'application du document Gestion des inscriptions et participer à la révision de ce document s'il y a lieu.

Superviser le conseiller en Accueil et référence du centre et s'assurer de l'application du plan régional en Accueil et référence et des informations reçues sur ce service.

Recueillir les besoins de formation exprimés par la clientèle du centre.

Participer à l'amélioration du plan global de promotion des S.E.A.

Communiquer avec les organismes référants les informations inhérentes à la clientèle du centre.

Communiquer avec le coordonnateur afin d'obtenir la confirmation de début des cours. (plein temps et temps partiel).

S'assurer de l'application du document décrivant les procédures de remplissage et de circulation des formulaires en Accueil et référence.

Annexe 1

Méthodes et techniques d'enseignement	Méthodes et techniques d'enseignement	Méthodes et techniques d'enseignement
Animer des sessions de perfectionnement afin que les formateurs(trices) connaissent et puissent utiliser les méthodes et techniques appropriées aux différents programmes dispensés.	S'assurer que les méthodes et techniques préconisées et appliquées dans l'enseignement des programmes soient reliées au régime andragogique défini par les S.E.A.	S'assurer que le conseiller andragogique apporte de l'aide aux formateurs(trices) dans l'amélioration des méthodes et techniques d'enseignement.
Se tenir au courant de nouvelles méthodes et techniques d'enseignement par des lectures, des stages et des rencontres organisées par différents organismes (directeur général des S.E.A., Universités, etc.)	S'assurer que les conseillers andragogiques réunissent les formateurs(trices) par matières ou autrement afin d'analyser avec eux (elles) les méthodes et techniques pertinentes à utiliser.	Recueillir les besoins de perfectionnement en méthodes et techniques d'enseignement et rencontrer le coordonnateur pour lui en faire part.
Préparer de la documentation pouvant supporter les formateurs(trices) venant de l'industrie et n'ayant pas eu l'occasion de faire des études reliées à l'enseignement.	Recevoir des conseillers andragogiques les avis concernant l'amélioration des méthodes et techniques utilisées par les formateurs(trices).	
S'assurer que les techniques et méthodes proposées soient bien adaptées aux groupes d'adultes et favorisent leur prise en charge dans les apprentissages à réaliser.		
Animer régulièrement des rencontres de mise en commun entre les formateurs(trices) concernant les méthodes et les techniques utilisées et jugées efficaces auprès des adultes.		

Évaluation	Évaluation	Évaluation
a) <u>Des apprentissages</u>	a) <u>Des apprentissages</u>	a) <u>Des apprentissages</u>
Favoriser chez les formateurs(trices) le développement de mécanismes d'évaluation des apprentissages efficaces et adaptés aux programmes et aux durées de formation.	S'assurer que les politiques d'évaluation des apprentissages soient respectées.	S'assurer que le conseiller andragogique aide les formateurs(trices) au développement des mécanismes d'évaluation des apprentissages efficaces et adaptés aux programmes ainsi qu'aux durées de formation.
Aider les formateurs(trices) à développer des outils pouvant servir à ce mode d'évaluation.	S'assurer que le conseiller en mesure et évaluation se préoccupe de développer des mécanismes d'évaluation des apprentissages auprès des formateurs(trices).	

b) De reconnaissance

S'approprier les règles de certification de la directeur général des S.E.A.

Recevoir, examiner et diffuser les épreuves de responsabilité ministérielle devant être administrées dans différents cours.

Tenir des sessions d'information sur la façon d'administrer les épreuves de responsabilité ministérielle.

Exercer un suivi sur l'utilisation et la correction des épreuves de responsabilité ministérielle.

Organiser et animer des rencontres de rétroaction sur la qualité et la pertinence du matériel d'évaluation de responsabilité ministérielle et transmettre à la directeur général des S.E.A. les améliorations suggérées.

Autoriser des améliorations temporaires au matériel d'évaluation ministérielle n'étant pas à date ou non administrable dans les conditions prévues.

Animer des sessions de perfectionnement sur l'élaboration des épreuves de responsabilité locale afin que les formateurs(trices) puissent les préparer de façon adéquate.

Reviser et faire dactylographier les épreuves préparées par les formateurs(trices).

Effectuer des tests de validation sur les épreuves que nous désirons conserver en banque.

b) De reconnaissance

S'assurer que la politique d'évaluation des apprentissages du M.E.Q. et la politique concernant la reconnaissance, l'évaluation et l'emission des attestations officielles soient respectées.

S'assurer de la production, de la mise à jour et du respect du guide d'application de la politique des S.E.A., concernant la reconnaissance, l'évaluation et l'emission des documents officiels.

Produire et mettre à jour les documents *Points saillants*.

b) De reconnaissance

Connaître les règles de certification de la directeur général des S.E.A. concernant les cours dispensés dans son centre.

Faire respecter le guide d'application de la politique de la reconnaissance, de l'évaluation et de l'émission des documents officiels.

Présenter au coordonnateur et mettre en place une procédure de contrôle dans l'administration de l'évaluation en lien avec le guide d'application de la politique de reconnaissance, de l'évaluation et de l'émission des documents officiels.

Participer aux sessions d'information sur la façon d'administrer les épreuves de responsabilité ministérielle et locale.

S'assurer que le personnel de centre reçoit les informations sur la passation des épreuves de responsabilité ministérielle et locale.

Recevoir du conseiller andragogique les informations sur la qualité et la pertinence du matériel d'évaluation de responsabilité ministérielle et locale.

Faire part au conseiller andragogique des problèmes inhérents à l'administration des examens.

S'assurer que les formateurs(trices) aient reçu le support du conseiller andragogique dans l'amélioration du matériel d'évaluation ministérielle et locale.

S'assurer que les formateurs(trices) présentent les épreuves d'évaluation en temps voulu au conseiller andragogique.

Les Services éducatifs aux adultes

S'assurer que les centres aient en main la liste à date des épreuves ministérielles et locales autorisées pour chacun des cours.

Tenir à jour la banque informatisée de tests disponibles aux S.E.A. pour chacun des cours dispensés.

Supporter le personnel de soutien des centres dans le classement des tests autorisés pour chacun des cours.

S'assurer qu'il y a toujours une quantité suffisante de copies d'examens pour fins de passation.

S'assurer que le conseiller andragogique a supporté le personnel de soutien de son centre dans le classement des tests autorisés par chacun des cours du centre.

Horaire/distribution des sigles

Renseigner les directeurs de centre sur les exigences des programmes afin que les horaires et la distribution des sigles respectent la durée et l'ordre logique des objectifs de formation du programme.

Collaborer avec les directeurs de centre à la fabrication des horaires.

Horaire/distribution des sigles

S'assurer que l'horaire préparé et la répartition des sigles dans le temps par la Direction du centre couvre bien les exigences du programme et les attentes des étudiants adultes.

Horaire/distribution des sigles

Compléter la demande d'autorisation ainsi que les horaires des formateurs(trices) et les envoyer à qui de droit.

Consulter le conseiller andragogique pour l'élaboration de l'horaire et le respect de la séquence logique des sigles.

Annexe 1

Satisfaction des candidats(es)

Collaborer avec les coordonnateurs et les directeurs de centre à l'évaluation de la satisfaction des candidats(es).

Élaborer, mettre à jour, améliorer les outils d'évaluation de la satisfaction.

Analyse les données recueillies auprès des adultes sur la satisfaction afin de proposer des correctifs appropriés.

Élaborer des plans d'amélioration des services rendus à la clientèle afin de maximiser la satisfaction face aux programmes dispensés.

Analyser les rapports d'évaluation de la C.F.P. afin d'apporter les correctifs jugés nécessaires.

Analyser les bilans annuels des activités de formation préparés par les directeurs de centre.

Satisfaction des candidats(es)

Prendre connaissance du bilan annuel des activités de formation par champs (préparé par les directions de centre), de façon à améliorer la qualité des activités éducatives et la satisfaction des candidats.

EXEMPLE :

Formation générale	temps plein
Formation générale	temps partiel
Formation professionnelle	temps plein
Formation professionnelle	temps partiel
Les projets spéciaux	Option retour F.P.E.
	Trasition travail
	Initiation aux métiers non traditionnels
	Intégration et réintégration

Etc.

S'assurer que le questionnaire d'évaluation de la satisfaction des étudiants adultes soit : fabriqué, passé, complété et interprété.

S'assurer que les résultats d'évaluation de la C.F.P. soient transmis aux conseillers andragogiques, directions de centre et formateurs(trices) concerné(e)s.

Recevoir les commentaires de satisfaction des candidats fournis par des organismes extérieurs (C.E.C., C.T.Q., etc.).

Satisfaction des candidats(es)

Informer les formateurs qu'une grille de satisfaction sera complétée par les adultes en cours d'année pour chacune des activités éducatives.

Faire compléter la grille de satisfaction autorisée par la clientèle du centre pour chacun des programmes de formation.

Envoyer la grille au conseiller andragogique pour fin d'analyse.

Recevoir les résultats d'analyse et en faire part au formateur concerné.

Prendre des dispositions (s'il y a lieu) afin que les améliorations soient apportées suite aux résultats d'analyse.

Fournir au coordonnateur en collaboration avec les conseillers andragogiques le bilan annuel des activités de formation par champs afin d'améliorer la qualité des activités éducatives et la satisfaction des candidats.

Équipement/atelier	Équipement/atelier	Équipement/atelier
Conseiller le coordonnateur et les directeurs de centre sur l'équipement et les ateliers nécessaires pour dispenser les différents programmes.	S'assurer auprès du Directeur de centre que l'atelier est disponible en vue de dispenser des activités de formation.	Préparer l'adéquation des commandes d'équipement et des plans d'aménagement favorisant les programmes (en collaboration avec le conseiller andragogique).
S'assurer que ces équipements et ateliers favorisent les apprentissages des adultes en fonction des exigences, des objectifs de formation.	S'assurer que l'atelier répond aux besoins décrits dans le programme.	Évaluer le niveau de satisfaction face à l'utilisation des ateliers de formation.
Collaborer à la planification de la répartition des cours selon les disponibilités des ateliers.	Recevoir les prévisions d'immobilisation des Directions de centre (quatrième semaine d'avril)	Déposer et présenter au coordonnateur une planification des activités de formation en fonction de la liste potentielle de cours.
Collabborer à la préparation d'immobilisations répondant aux objectifs des programmes.	Préparer les demandes d'immobilisation.	
Conseiller le coordonnateur et les directeurs de centre dans l'achat d'équipement et l'amélioration des ateliers.	S'assurer auprès du conseiller andragogique que le matériel commandé réponde aux besoins du programme.	
S'assurer que nous avons l'équipement et l'atelier adéquat lors de l'apparition de nouveaux programmes de formation.		

Formateurs(trices)	Formateurs(trices)	Formateurs(trices)
Tenir à jour la liste des formateurs(trices) aptes à dispenser les différents cours.	Recevoir des demandes d'emploi des formateurs(trices).	Sélectionner et embaucher pour son centre des formateurs(trices) qui apparaissent sur la liste autorisée.
Collaborer à la publication d'offres d'emploi dans les domaines où nous avons pénurie de formateurs(trices).	Assurer la sélection des formateurs(trices).	Informer le conseiller d'un besoin possible de formateurs(trices).
Effecture des entrevues de sélection de nouveaux formateurs(trices) afin de faire des propositions au coordonnateur et aux directeurs de centre.	Voir à fabriquer la liste des formateurs(trices) autorisés(es) et la transmettre aux directions de centre.	Fournir annuellement au coordonnateur un rapport d'appréciation des formateurs(trices).

Les Services éducatifs aux adultes

Annexe 1

S'assurer que les formateurs(trices) sont affectés par les directeurs de centre selon leur compétence.	Recevoir des directions de centre une appréciation des formateurs(trices).	Rencontrer le conseiller andragogique afin de s'assurer que les formateurs(trices) choisis(es) ont la compétence nécessaire pour dispenser les sigles auxquels ils sont affectés.
Animer des sessions de sensibilisation pour les nouveaux formateurs(trices).	Mettre à jour la liste de formateurs(trices) autorisés(es).	S'assurer que les nouveaux formateurs(trices) ont été sensibilisés(es) aux programmes de formation.
S'assurer que les formateurs(trices) aient en main les programmes et le matériel didactique adéquat avant le début du cours.	Mettre en place des activités régionales de perfectionnement.	Fournir aux formateurs(trices) les programmes et le matériel didactique adéquat avant le début des cours.
Animer des rencontres de suivi, de mise en commun en tenant compte des différentes matières ou spécialités.	Gérer les budgets de perfectionnement des formateurs(trices) de son secteur.	S'assurer que des rencontres de suivi et de mise en commun ont été réalisées en cours d'année.
Collaborer avec les directeurs de centre au suivi et à l'évaluation des formateurs(trices).		Remplir la grille d'appréciation des formateurs(trices) en concertation avec le conseiller andragogique.
Assurer une relation d'aide aux formateurs(trices) vivant différents problèmes dans leur enseignement.		S'assurer qu'une relation d'aide a été apportée par le conseiller andragogique aux formateurs(trices) éprouvant certaines difficultés.

Matériel didactique	**Matériel didactique**	**Matériel didactique**
Recevoir, classer et diffuser le matériel didactique (guides et notes technologiques) produit par la directeur général des S.E.A.	Voir à faire sélectionner le matériel didactique adéquat pour chacun des programmes.	Recevoir, classer et diffuser le matériel didactique (guides et notes technologiques) produit par la directeur général des S.E.A.
Préparer des listes de matériel didactique autorisé pour chacun des programmes dispensés.	Voir à faire fabriquer le matériel didactique nécessaire s'il n'y en a pas.	À partir de la liste de matériel didactique autorisé, prendre les dispositions nécessaires en vue d'avoir le matériel suffisant pour les programmes dispensés dans son centre.
S'assurer que les formateurs(trices) connaissent et utilisent adéquatement le matériel didactique autorisé.	Voir à faire tenir à jour le document *Points saillants*.	S'assurer que les formateurs(trices) utilisent obligatoirement le matériel didactique autorisé dans les documents *Points saillants*.

Annexe 1

Supporter les formateurs(trices) dans la recherche de matériel didactique (volumes, revues, matière première, etc.) pouvant améliorer la qualité de la formation.

Coordonner des projets d'élaboration de matériel didactique (guides, notes technologiques) de responsabilité locale.

Animer des rencontres de rétroaction sur le matériel didactique fourni par la directeur général des S.E.A. et proposer des améliorations.

S'assurer que le matériel didactique commandé et utilisé par les centres soit conforme aux exigences du programme.

Améliorer le matériel didactique des activités éducatives de son secteur.

Gérer les budgets relatifs à la production de matériel didactique.

Transmettre au conseiller andragogique les problèmes inhérents au matériel didactique autorisé.

Recevoir, analyser et autoriser les demandes de matériel didactique (volumes, revues, matière première, etc.). Consulter le conseiller andragogique s'il y a lieu.

Collaborer avec le conseiller andragogique à la mise en place de projets d'élaboration de matériel didactique de responsabilité locale.

S'assurer que le conseiller andragogique réalise des rencontres de rétroaction sur le matériel didactique fourni par la directeur général des S.E.A.

Mettre en place des mesures de contrôle du matériel didactique.

ANNEXE 2

LES DESCRIPTIONS DES TÂCHES DE CERTAINS MEMBRES DU PERSONNEL DU CENTRE ADMINISTRATIF DES S.E.A.

Description de tâches du coordonnateur aux S.E.A.

Responsable de :

La formation générale

L'alphabétisation et le pré-secondaire

La reconnaissance des acquis

L'accueil et la référence

Saint-Hyacinthe, février 1988

1. Selon la politique administrative et salariale du M.E.Q. (P.A.S.)

1.1 Cadre de niveau 2 des services (coordonnateurs)

Les emplois de cadre de niveau 2 des services comportent l'exercice des fonctions de la gestion (coordination, supervision, évaluation, recherche et développement) pour plusieurs programmes d'un service.

Ces emplois comportent notamment les responsabilités suivantes :

- Participer à l'élaboration des objectifs, des programmes et au budget du service auquel sont rattachés ces programmes.
- Aviser le directeur du service responsable de ces programmes et conseiller les autres directeurs de services et d'établissements sur toute question relative à ces programmes.
- Superviser, coordonner et évaluer la réalisation de programmes déterminés et les ressources affectées à ces programmes.

Cette sous-catégorie des emplois de cadre comprend les emplois suivants :

1.2 Coordonnateur des programmes d'enseignement

L'emploi de coordonnateur des programmes d'enseignement comporte l'ensemble des fonctions requises pour la coordination, la supervision, l'évaluation, la recherche et le développement des programmes déterminés d'enseignement sous les aspects du contenu, des méthodes et techniques et de l'équipement à utiliser.

Cet emploi comprend soit l'ensemble des programmes d'un niveau d'enseignement, soit l'ensemble des programmes d'un secteur donné du programme d'un niveau d'enseignement :

- coordonnateur de l'enseignement primaire
- coordonnateur de l'éducation des adultes

2. De façon plus générale

- Établir les objectifs et les programmes d'actions prioritaires de son secteur conformément aux objectifs des Services éducatifs aux adultes.
- Collaborer avec les divers organismes suivants :
  - les autres Services de la Commission scolaire
  - La D.G.E.A. (Direction générale de l'Éducation des adultes)
  - La C.E.I.C. (Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada)
  - La C.F.P. (Commission de Formation professionnelle)
  - Le Bureau régional du ministère de l'Éducation
  - D'autres commissions scolaires
  - Les divers employeurs de la région
  - Les diverses associations de la région
  - Les autres institutions d'enseignement de la région
- Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires le concernant.
- Appliquer les normes et directives du Ministère relatives à son secteur.
- Assister à des réunions régionales ou provinciales afin de connaître ou de participer à l'élaboration de ces normes.
- Participer à l'établissement de critères d'engagement des formateurs, des conseillers andragogiques ou de tout autre personnel professionnel et du personnel de soutien des Services éducatifs aux adultes.
- Superviser l'utilisation des ressources financières de son secteur.
- Procéder à l'évaluation du personnel sous sa juridiction.
- Organiser des rencontres avec les directeurs de centre et les formateurs afin de leur transmettre les politiques du secteur.
- Informer le directeur de l'Éducation des adultes des activités et du fonctionnement de son secteur.
- Collaborer avec les autres secteurs du service.
- Appliquer et voir à faire appliquer les normes et directives de la Direction générale de l'Éducation des adultes (D.G.E.A.) publiées dans le guide de gestion de la sanction des acquis du M.E.Q.
- Planifier et mettre en place une structure et une stratégie d'accueil et de référence des adultes du territoire.

3. De façon plus spécifique en formation générale

3.1 En ce qui concerne les programmes de formation

- S'assurer que les informations pertinentes à être transmises aux différents intervenants l'aient été par le conseiller andragogique à partir des programmes existants.
- Coordonner l'élaboration de programmes s'il n'y en a pas.
- S'assurer que les programmes en vigueur sont respectés.
- S'assurer de la mise à jour des documents *Points saillants*.
- S'assurer que les améliorations à apporter aux différents programmes soient faites par les conseillers andragogiques.
- Se tenir en relation constante avec le D.G.E.A. et le bureau régional du M.E.Q.
- Recevoir et gérer les budgets relatifs à la production de programme (s'il y a lieu).

3.2 En ce qui concerne la promotion et la sélection des candidats(es)

- S'assurer que les différents programmes reçoivent les attentions promotionnelles requises (bottin et publicité).
- Recevoir et se prononcer sur un plan global et annuel de promotion des S.E.A. présenté par le responsable de l'information.
- Veiller à la mise en place et à la qualité des services d'accueil et de référence (A.R.) aux différents points de services des S.E.A.
- S'assurer que la promotion et la sélection des candidats respectent les différentes normes provinciales et régionales.
- Participer aux réunions régionales et provinciales pouvant améliorer la promotion et la sélection des candidats(es).
- Recevoir, des directeurs de centres, des rétroactions concernant les différentes formules promotionnelles mises en place.
- Approuver le choix d'activités éducatives de son secteur pour les différentes sessions.
- S'assurer que les conseillers andragogiques élaborent et mettent à jour les dépliants existants dans les différents programmes.
- Confirmer la date du début des activités éducatives.
- Représenter les S.E.A. comme l'interlocuteur principal auprès des organismes extérieurs et collaborateurs.

3.3 En ce qui concerne les méthodes et techniques andragogiques

- S'assurer que les méthodes et techniques préconisées et appliquées dans l'enseignement des programmes soient reliées au régime andragogique défini par les S.E.A.
- S'assurer que les conseillers andragogiques réunissent les formateurs (trices) par matières ou autrement afin d'analyser avec eux (elles) les méthodes et techniques pertinentes à utiliser.

- Recevoir des conseillers andragogiques les avis concernant l'amélioration des méthodes et techniques utilisées par les formateurs (trices).

3.4 En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages

- S'assurer que les politiques d'évaluation des apprentissages des S.E.A. soient respectées.
- S'assurer que les conseillers andragogiques se préoccupent de développer des mécanismes d'évaluation des apprentissages auprès des formateurs (trices).

3.5 En ce qui concerne la satisfaction des candidats(es)

- Prendre connaissance du bilan annuel des activités de formation par champs (préparé par les directions de centre), de façon à améliorer la qualité des activités éducatives et la satisfaction des candidats.

  Exemple :
  - F.G. temps plein
  - F.G. temps partiel
  - les projets spéciaux :
    - Option retour
    - F.P.E.
    - Transition travail

- S'assurer que le questionnaire d'évaluation de la satisfaction des étudiants adultes soit fabriqué, passé, complété et interprété.

3.6 En ce qui concerne les formateurs (trices)

- Recevoir les demandes d'emploi des formateurs(trices).
- Assurer la sélection des formateurs(trices).
- Voir à fabriquer la liste officielle des formateurs(trices) et la transmettre aux directions de centre.
- Recevoir des directions de centre une appréciation des formateurs(trices).
- Mettre à jour la liste de formateurs(trices) autorisé(e)s.
- Mettre en place des activités régionales de perfectionnement.
- Gérer les budgets de perfectionnement des formateurs(trices) de son secteur.

3.7 En ce qui concerne le matériel didactique

- Voir à faire sélectionner le matériel didactique nécessaire s'il n'y en a pas.
- Voir à faire fabriquer le matériel didactique nécessaire s'il n'y en a pas.
- Voir à faire tenir à jour le document *Points saillants*.
- Améliorer le matériel didactique des activités éducatives de son secteur.
- Gérer les budgets relatifs à la production de matériel didactique.

Annexe 2

4. **De façon plus spécifique en Alphabétisation et pré-scolaire**

Même tâche qu'en formation générale.

De plus, responsabilité de gestion d'un centre d'adultes.

- Voir descriptions de tâches :

4.1 de la P.A.S.

4.2 de la supervision des activités éducatives aux S.E.A. concernant le directeur de centre.

4.3 du directeur d'un centre d'adultes aux S.E.A.

5. **De façon plus spécifique en reconnaissance des acquis**

Répondre au directeur général de la Commission et au directeur des S.E.A. des pratiques de reconnaissance des acquis en cours aux S.E.A.

Assurer aux S.E.A. le bon fonctionnement des mécanismes concernant la reconnaissance et l'émission des attestations officielles à partir des informations fournies par le guide de la gestion de la sanction des acquis de la D.G.E.A. au M.E.Q.

Animer des réunions sporadiques en étant en relation d'aide auprès des directeurs de centre.

Assurer la distribution des documents locaux et de la D.G.E.A. aux gestionnaires et au personnel affecté à la reconnaissance des acquis.

Participer aux réunions provinciales et régionales en assurant la circulation des informations pertinentes.

Assurer le traitement de toute information pertinente et le développement du savoir faire en rapport avec la reconnaissance des acquis antérieurs et/ou expérientiels dans et hors réseau par des réunions hebdomadaires du personnel y étant affecté.

Voir à faire produire les documents nécessaires à la reconnaissance des acquis de même qu'à l'établissement du profil d'apprentissage de l'étudiant-adulte : projets de formation.

Centraliser et officialiser la transmission des équivalences par la signature des documents afférents.

Assurer les services de la reconnaissance des acquis antérieurs et/ou extra-scolaires.

Assurer les services des test d'équivalents de scolarité au Centre administratif des S.E.A.

Superviser l'opération évaluation pédagogique des services pré-formation pour les cours à temps plein.

Procéder à l'évaluation de l'application du système de la reconnaissance aux S.E.A. tout en restant à l'affût des innovations et améliorations possibles.

4. De façon plus spécifique en Alphabétisation et pré-scolaire

- Même tâche qu'en formation générale.
- De plus, responsabilité de gestion d'un centre d'adultes.
  - Voir descriptions de tâches :
    - 4.1 de la P.A.S.
    - 4.2 de la supervision des activités éducatives aux S.E.A. concernant le directeur de centre.
    - 4.3 du directeur d'un centre d'adultes aux S.E.A.

5. De façon plus spécifique en reconnaissance des acquis

- Répondre au directeur général de la Commission et au directeur des S.E.A. des pratiques de reconnaissance des acquis en cours aux S.E.A.
- Assurer aux S.E.A. le bon fonctionnement des mécanismes concernant la reconnaissance et l'émission des attestations officielles à partir des informations fournies par le guide de la gestion de la sanction des acquis de la D.G.E.A. au M.E.Q.
- Animer des réunions sporadiques en étant en relation d'aide auprès des directeurs de centre.
- Assurer la distribution des documents locaux et de la D.G.E.A. aux gestionnaires et au personnel affecté à la reconnaissance des acquis.
- Participer aux réunions provinciales et régionales en assurant la circulation des informations pertinentes.
- Assurer le traitement de toute information pertinente et le développement du savoir faire en rapport avec la reconnaissance des acquis antérieurs et/ou expérientiels dans et hors réseau par des réunions hebdomadaires du personnel y étant affecté.
- Voir à faire produire les documents nécessaires à la reconnaissance des acquis de même qu'à l'établissement du profil d'apprentissage de l'étudiant-adulte : projets de formation.
- Centraliser et officialiser la transmission des équivalences par la signature des documents afférents.
- Assurer les services de la reconnaissance des acquis antérieurs et/ou extra-scolaires.
- Assurer les services des test d'équivalents de scolarité au Centre administratif des S.E.A.
- Superviser l'opération <u>évaluation pédagogique</u> des services pré-formation pour les cours à temps plein.
- Procéder à l'évaluation de l'application du système de la reconnaissance aux S.E.A. tout en restant à l'affût des innovations et améliorations possibles.

6. De façon plus spécifique en accueil et référence

- Assurer aux adultes des services d'orientation et d'information scolaire et professionnelle.
- S'assurer d'obtenir et/ou de faire bâtir le matériel adéquat servant à la référence interne (les Services éducatifs aux adultes) et/ou externe (les organismes extérieurs) des adultes.
- Animer des réunions sporadiques en étant en relation d'aide auprès des directeurs de centres.
- Assurer un service de qualité en formant le personnel nécessaire à chaque point d'accueil des adultes : Polyvalente Hyacinthe-Delorme, Polyvalente de Beloeil, le C.F.P. et le Centre administratif des Services éducatifs aux adultes.
- Assurer la distribution des documents locaux et de la D.G.E.A. aux gestionnaires et au personnel affecté à l'accueil et à la référence (A.R.).
- Participer aux réunions provinciales et régionales en assurant la circulation des informations pertinentes.
- Assurer le traitement de toute information pertinente et le développement du savoir faire en rapport avec la reconnaissance des acquis antérieurs et/ou expérientiels dans et hors réseau par des réunions hebdomadaires du personnel affecté en Accueil et référence.

Description des fonctions et des tâches spécifiques du coordonnateur de l'enseignement professionnel aux adultes

Fonctions

Sous la responsabilité du directeur des Services éducatifs aux adultes, le coordonnateur de la formation professionnelle aux adultes assume l'ensemble des fonctions requises pour la coordination, la supervision, l'évaluation, la recherche et le développement des programmes et diverses activités du secteur, selon la mission et les objectifs des Services éducatifs aux adultes.

1. **De façon plus spécifique, le coordonnateur :**

- établit les objectifs et les programmes d'actions prioritaires de son secteur conformément à la mission et aux objectifs du service
- détermine les besoins en ressources humaines de son secteur
- participe à l'établissement des critères d'engagement des formateurs, des conseillers pédagogiques et du personnel de soutien
- supervise et évalue le personnel sous sa juridiction
- participe à l'élaboration des prévisions budgétaires le concernant
- supervise l'utilisation des ressources financières du secteur professionnel
- informe le directeur de l'Éducation des adultes des activités et du fonctionnement du secteur professionnel
- organise des rencontres avec les directeurs de centre et les formateurs afin de leur transmettre les politiques du secteur
- applique les normes et directives du Ministère relatives à son secteur
- assiste à des réunions régionales ou provinciales afin de connaître ou de participer à l'élaboration de ces normes
- collabore avec les autres secteurs du service

2 En regard de la clientèle, le coordonnateur :

- collabore avec les organismes du milieu pour assurer à la population adulte du territoire des services éducatifs de qualité et répondant à leurs besoins
- participe avec les organismes responsables à l'inventaire des besoins de formation de notre territoire et prépare l'offre de service en formation professionnelle
- s'assure que l'étudiant n'est pas lésé dans son droit d'obtenir et de poursuivre une formation qualifiante

3. En regard des programmes, le coordonnateur :

- s'assure que les informations pertinentes à être transmises aux différents intervenants l'aient été par le conseiller andragogique à partir des programmes existants
- coordonne l'élaboration de programmes, s'il n'y en a pas, à l'aide des monographies ou des analyses de tâches
- s'assure que les programmes en vigueur sont respectés
- s'assure de la mise à jour des documents *Points saillants*
- s'assure que les améliorations à apporter aux différents programmes soient faites par les conseillers andragogiques
- se tient en relation constante avec la D.G.E.A. et le bureau régional du M.E.Q.
- reçoit et gère les budgets relatifs à la production de programmes
- fait préparer et signe les DGFP1
- approuve les dates de stages industriels des étudiants adultes ainsi que les modalités de fonctionnement des stages en collaboration avec le représentant de la Commission de formation professionnelle
- approuve le choix de l'industrie sélectionnée par l'étudiant pour faire son stage

4. En regard de la promotion et sélection des candidats et candidates, le coordonnateur :

- s'assure que les différents programmes reçoivent les attentions promotionnelles requises (bottin et publicité)
- reçoit et se prononce sur un plan global et annuel de promotion des S.E.A. présenté par le responsable de l'information
- veille à la mise en place et à la qualité des services d'accueil et de référence (A.R.) aux différents points de services des S.E.A.
- s'assure que la promotion et la sélection des candidats respectent les différentes normes provinciales et régionales
- participe aux réunions régionales et provinciales pouvant améliorer la promotion et la sélection des candidats et candidates

- reçoit, des directeurs de centres, des rétroactions concernant les différentes formules promotionnelles mises en place

- approuve le choix d'activités éducatives de son secteur pour les différentes sessions

- s'assure que les conseillers andragogiques élaborent et mettent à jour les dépliants existants dans les différents programmes

- confirme la date du début des activités éducatives

- représente les S.E.A. comme l'interlocuteur principal auprès des organismes extérieurs et collaborateurs (ex. C.F.P. - C.E.I.C. - C.T.Q. et autres)

5. **En regard des programmes spéciaux de formation, le coordonnateur :**

- collabore avec la C.F.P. (Commission de formation professionnelle), le C.E.I.C. (Centre d'emploi et d'immigration du Canada) et le C.T.Q. (Centre travail Québec) pour réaliser les divers programmes mis sur pied par les gouvernements fédéral et provincial tels que *Intégration professionnelle, Formation sur mesure en établissement, Programme de soutien à la formation en entreprise*, etc.

- coordonne l'organisation de la formation sur mesure avec l'entreprise afin de répondre adéquatement aux attentes de l'entreprise, des adultes formés et des organismes impliqués

- assiste à certaines réunions locales, régionales ou provinciales concernant ces programmes de formation

6. **En regard de la formation agricole, le coordonnateur :**

- coordonne l'organisation de la formation agricole afin de répondre adéquatement aux besoins des producteurs

- agit comme répondant des S.E.A. auprès du comité de coordination régional composé de la C.F.P., le M.A.P.A.Q., l'U.P.A. et les établissements de formation du territoire afin d'établir le plan d'action régional

7. **En regard des méthodes et techniques d'enseignement, le coordonnateur :**

- s'assure que les méthodes et techniques préconisées et appliquées dans l'enseignement des programmes soient reliées au régime andragogique défini par les S.E.A.

- s'assure que les conseillers andragogiques réunissent les formateurs et formatrices par matière ou autrement afin d'analyser avec eux ou elles les méthodes et techniques pertinentes à utiliser

- reçoit des conseillers andragogiques les avis concernant l'amélioration des méthodes et techniques utilisées par les formateurs et formatrices et prend les mesures qui s'imposent

- fait préparer, au besoin, le matériel pédagogique ou didactique manquant

8. **En regard de l'harmonisation des jeunes et des adultes, le coordonnateur :**

- participe aux rencontres d'harmonisation des deux secteurs

- participe à la préparation de l'offre de service commune

- participe aux projets de promotion conjoints

- participe au comité de sélection conjoint de la clientèle

participe à l'évaluation conjointe de cette opération

participe aux travaux relatifs à la carte des options

9. **En regard de l'évaluation des apprentissages, le coordonnateur :**

s'assure que les politiques d'évaluation des apprentissages des S.E.A. soient respectées

s'assure que les conseillers andragogiques se préoccupent de développer des mécs d'évaluation des apprentissages auprès des formateurs et formatrices

10. **En regard de la reconnaissance, le coordonnateur :**

s'assure que la politique d'évaluation des apprentissages de la D.G.E.A. et la politique concern reconnaissance, l'évaluation et l'émission des attestations officielles des S.E.A. soient respecté

s'assure de la production, de la mise à jour et du respect du guide d'application de la politique S.E.A. concernant la reconnaissance, l'évaluation et l'émission des documents officiels

s'assure de la production et de la mise à jour des documents *Points saillants*

11. **En regard de l'horaire et de la distribution des sigles, le coordonnateur :**

s'assure que l'horaire préparé et la répartition des sigles dans le temps par la direction du centre répondent aux exigences du programme et aux attentes des étudiants adultes

12. **En regard de la satisfaction des candidats et candidates, le coordonnateur :**

prend connaissance du bilan annuel des activités de formation par champ (préparé par les directions de centres), de façon à améliorer la qualité des activités éducatives et la satisfaction des candidats et candidates. Par exemple

formation générale — temps complet
formation générale — temps partiel
formation professionnelle — temps complet
formation professionnelle — temps partiel
les projets spéciaux — Option retour
F.P.E.
Transition travail
initiation aux métiers non traditionnels
intégration et réintégration
Harmonisation jeunes et adultes
Formation sur mesure

s'assure que le questionnaire d'évaluation de la satisfaction des étudiants adultes soit fabriqué, passé, complété et interprété

s'assure que les résultats d'évaluation de la C.F.P. soient transmis aux conseillers andragogiques, directions de centres et formateurs et formatrices concernés

reçoit les commentaires de satisfaction des candidats et candidates fournis par des organismes extérieurs (C.E.I.C., C.T.Q., etc.) et les transmet aux personnes concernées

13. **En regard de l'équipement et des ateliers, le coordonnateur :**

s'assure auprès du directeur de centre que l'atelier et le matériel requis soient disponibles en vue de dispenser des activités de formation

s'assure que l'atelier répond aux besoins décrits dans le programme

- participe à l'évaluation conjointe de cette opération

- participe aux travaux relatifs à la carte des options

9. En regard de l'évaluation des apprentissages, le coordonnateur :

- s'assure que les politiques d'évaluation des apprentissages des S.E.A. soient respectées

- s'assure que les conseillers andragogiques se préoccupent de développer des mécanismes d'évaluation des apprentissages auprès des formateurs et formatrices

10. En regard de la reconnaissance, le coordonnateur :

- s'assure que la politique d'évaluation des apprentissages de la D.G.E.A. et la politique concernant la reconnaissance, l'évaluation et l'émission des attestations officielles des S.E.A. soient respectées

- s'assure de la production, de la mise à jour et du respect du guide d'application de la politique des S.E.A. concernant la reconnaissance, l'évaluation et l'émission des documents officiels

- s'assure de la production et de la mise à jour des documents *Points saillants*

11. En regard de l'horaire et de la distribution des sigles, le coordonnateur :

- s'assure que l'horaire préparé et la répartition des sigles dans le temps par la direction du centre répondent aux exigences du programme et aux attentes des étudiants adultes

12. En regard de la satisfaction des candidats et candidates, le coordonnateur :

- prend connaissance du bilan annuel des activités de formation par champ (préparé par les directions de centres), de façon à améliorer la qualité des activités éducatives et la satisfaction des candidats et candidates. Par exemple :
  - formation générale — temps complet
  - formation générale — temps partiel
  - formation professionnelle — temps complet
  - formation professionnelle — temps partiel
  - les projets spéciaux :
    - Option retour
    - F.P.E.
    - Transition travail
    - Initiation aux métiers non traditionnels
    - Intégration et réintégration
    - Harmonisation jeunes et adultes
    - Formation sur mesure

- s'assure que le questionnaire d'évaluation de la satisfaction des étudiants adultes soit fabriqué, passé, complété et interprété

- s'assure que les résultats d'évaluation de la C.F.P. soient transmis aux conseillers andragogiques, directions de centres et formateurs et formatrices concernés

- reçoit les commentaires de satisfaction des candidats et candidates fournis par des organismes extérieurs (C.E.I.C., C.T.Q., etc.) et les transmet aux personnes concernées

13. En regard de l'équipement et des ateliers, le coordonnateur :

- s'assure auprès du directeur de centre que l'atelier et le matériel requis soient disponibles en vue de dispenser des activités de formation

- s'assure que l'atelier répond aux besoins décrits dans le programme

- reçoit les prévisions d'immobilisation des directions de centres (4e semaine d'avril)

- prépare les demandes d'immobilisation

- s'assure auprès du conseiller andragogique que le matériel commandé réponde aux besoins du programme

1 4 En regard des formateurs et formatrices, le coordonnateur :

- reçoit les demandes d'emploi des formateurs et formatrices

- assure la sélection des formateurs et formatrices

- voit à fabriquer la liste des formateurs et formatrices autorisés et la transmet aux directions de centres

- reçoit des directions de centres une appréciation des formateurs et formatrices et retire de la liste les personnes inaptes à donner de la formation

- met à jour la liste des formateurs et formatrices autorisés

- met en place des activités régionales de perfectionnement

- gère les budgets de perfectionnement des formateurs et formatrices de son secteur

1 5 En regard du matériel didactique, le coordonnateur :

- voit à faire sélectionner le matériel didactique adéquat pour chacun des programmes

- voit à faire fabriquer le matériel didactique nécessaire s'il n'y en a pas

- améliore le matériel didactique des activités éducatives de son secteur

- gère les budgets relatifs à la production de matériel didactique

1 6 En regard des relations avec l'extérieur, le coordonnateur :

- établit des relations avec les entreprises afin de créer des liens avec l'entreprise et le monde du travail

- collabore avec les organismes privés et publics de la région qui se préoccupent des mêmes intérêts afin d'assurer une meilleure coordination des cours de formation professionnelle qui s'adressent aux adultes

- collabore avec le monde du travail, employeurs, organismes publics, de façon à assurer une adaptation des cours de formation professionnelle aux besoins en main d'oeuvre et de la main d'oeuvre

17 Répartition en jour/homme des dossiers du coordonnateur de la formation professionnelle

-	Spécifique (tâches diverses		20
-	Clientèle		9
-	Programmes		5
-	Programmes spéciaux :	- formation en entreprise	110
		- formation agricole	10
-	Promotion et sélection des candidats	10	
-	Méthodes et techniques d'enseignement	5	
-	Harmonisation des jeunes et des adultes	20	
-	Évaluation :	- des apprentissages	5
		- de reconnaissance	5
-	Horaire et distribution des sigles	5	
-	Satisfaction des candidats et candidates	3	
-	Équipement et ateliers		5
-	Formateurs et formatrices		5
-	Matériel didactique		3
			220

Février 1988

Conseillère en formation sur mesure

Formation en industrie

Liste des tâches :

- rencontre les employeurs et leur propose une offre de service
- étudie prépare le dossier préliminaire
- vérifie la pertinence de la fonction pour répondre aux besoins exprimés
- assiste l'employeur dans la préparation de son projet de formation
  - décrit les objectifs (analyse de tâches, programmes)
  - prépare le matériel
  - recrute des formateurs
  - détermine l'évaluation (grilles) et le suivi
  - détermine la durée de la formation
- prépare l'estimé des coûts
- assure l'assistance pédagogique
- assume le suivi
  - formation
  - évaluation
  - présences
- fournit les documents nécessaires aux intervenants
- produit les rapports requis
- prépare les documents nécessaires à l'émission des attestations
- évalue la satisfaction (employeur/stagiaires)

Technicien en administration

Description des tâches : **(35 heures)**

5% Établir les procédures requises pour la mise en application des règles budgétaires et instructions administratives émises par le Ministère. Préparer les formulaires et voir à leur distribution

5% Informer le personnel des S.E.A. des procédures et règles à respecter au moyen de rencontres ou de communiqués

20% Assister le personnel dans la mise en place et l'exécution des procédures ainsi que dans l'application des règles budgétaires et administratives

5% Assurer la mise en application des diverses règles et procédures par des contrôles systématiques ou ponctuels

5% Superviser les opérations de mise à jour des diverses banques de données informatiques sur micro-ordinateurs pour des fins de contrôle

25% Participer à l'ensemble des opérations relatives à l'application des règles budgétaires et administratives émises par le ministère de l'Éducation
- Contrôle des clientèles par le M.E.Q.
- Vérificateurs externes
- Demandes d'autorisation et données techniques

10% Superviser l'ensemble des procédures relatives aux opérations du système GAMIN en formant le personnel affecté à l'entrée des données dans les centres de formation, en participant à des rencontres et en assurant le lien entre les centres de formation, le Service informatique régional et la Société de développement des systèmes (GRICS)

10% Administrer l'ensemble du réseau de bureautique des Services éducatifs aux adultes. Installer les appareils et les logiciels. En assurer l'entretien et le développement

3% Former le personnel pour l'utilisation des appareils et logiciels de bureautique et l'assister à titre de personne ressource face aux problèmes d'utilisation

10% Analyser les besoins et développer des systèmes programmés sur micro-ordinateurs. Assister le personnel dans l'implantation de ces systèmes et procéder aux améliorations

2% Soumettre des statistiques, rapports et recommandations pour la bonne marche des opérations de gestion et le développement du réseau de bureautique

Agent de bureau classe principale

Description des tâches : (28 heures sur un poste de 35 heures)

10% Prépare les états financiers des S.E.A. au complet en revenus et en dépenses du fonds I et du fonds II selon les règles des services financiers

5% Prépare les prévisions budgétaires des S.E.A. en tenant compte des règles budgétaires du M.E.Q.

10% Calcule les revenus et les dépenses pour chaque activité (cours) éducative qui débute et distribue les budgets à chacun des centres où se donnent les activités. Ce qui comprend le calcul des ressources humaines, des ressources matérielles, des ressources de soutien et de l'encadrement pédagogique

16% Fais parvenir aux Services financiers un relevé des revenus et des dépenses séparés par unité administrative, par code de financement et par objet de dépense de tout ce qu'il a été dispensé dans le mois en Gestion des S.E.A., Gestion des centres et des activités éducatives

2% Place les demandes d'immobilisation aux Services de l'équipement, crée les codes budgétaires pour le financement et vois à ce que le bon de livraison soit signé, codifié et retourné aux Services financiers pour le paiement de la facture (C.F.P. et les S.E.A.)

2% Complète des factures à la fin de différents contrats pour en recevoir le remboursement
Formation sur mesure (F.M.E.)
- Programme des jeunes volontaires
- Formation agricole
- Intégration

2% Complète les états de compte
- Pour les frais d'inscription et les revenus des activités hors-centre
- Pour la Commission santé sécurité au travail
- Pour la Régie d'automobile du Québec
- Pour les frais de voyages avec le Ministère ou des Commissions scolaire pour des prêts de personnel
- etc.

8% Tiens à jour le registre des entrées et sorties de fonds; ce qui comprend
- Émettre un reçu
- Inscrire au livre chaque transaction
- Préparer les bordereaux de dépôts
- Déposer à la banque les argents
- Placer les argents au besoin
- Rembourser des personnes pour certains activités (selon une procédure)
- Voir aux chèques qui reviennent, ex. : provision insuffisante
- Transférer aux Services financiers 3 fois durant l'année ces argents
- faire la conciliation bancaire à chaque mois

1% Complète les formulaires de mesure pour un montant d'argent additionnel afin de compenser pour certaines activités éducatives et pour les salaires des formateurs à temps complet

1% Suis le budget des activités éducatives en formation professionnelle temps partiel M.M.S.R. afin de ne pas dépasser le budget alloué

3% Vérifie les rapports du M.M.S.R. afin de balancer les heures des formations et des argents pour toutes les activités éducatives

2% Fais le suivi des états de versement du M.M.S.R. selon les acceptations DGFP-1 des activités éducatives et des autorisations spécifiques

1% Dois calculer une estimation des montants d'argent que nous n'aurons pas pour les déclarations M.E.Q. pour des dossiers conflictuels

1% Calcule l'annexe fédérale-provinciale pour les activités éducatives à temps complet du M.M.S.R. (revenus et heures/groupes) et fais la mise à jour lorsqu'il y a des modifications

4% Produis des tableaux détaillés sur toute la Gestion des S.E.A., des Centres et de toutes les activités éducatives dans toutes les formations sur les revenus et dépenses afin d'avoir un aperçu de l'excédent ou déficit

1% Complète un document 2 fois durant l'année pour le ministère pour leur signifier si nous prévoyons un surplus ou un déficit et de combien

2% Vérifie les états de dépenses par catégorie que j'ai budgetées aux Services financiers afin de suivre les dépenses et la disponibilité des argents

1% Rembourse des personnes pour des achats effectués et à la fin de chaque mois, je fais le compte et codifie chaque facture afin d'y être remboursé (compte de la petite caisse)

1% Dois fournir un rapport détaillé de toutes les immobilisations par unité administrative en indiquant les sources de revenus, les dépenses, les engagements et les dépenses à venir. Ce rapport est à la demande du Directeur général afin d'être présenté au Conseil des Commissaires

1% Fais le calcul de taxe de vente et j'émets un chèque à la C.S.R.Y. (rapport de taxe)

1% Effectue des transferts de dépenses

1% Crée les codes budgétaires pour tous les centres

2% Prends connaissance de chaque contrat rédigé entre des organismes ou des entreprises et fais le suivi

2% Entre sur ordinateur toutes les données concernant tous les revenus et toutes les dépenses

1% Tiens compte des heures/groupe de chaque formation afin d'avoir un meilleur contrôle lorsque nous en recevons la confirmation

1% Fais un tableau statistique des heures d'une année à l'autre pour voir la différence

1% Tiens compte des transferts de fonds des inscriptions pour chacun des centres et en fais un tableau statistique pour voir l'augmentation ou la diminution d'une année à l'autre

1% Confirme le rapport des autorisations spécifiques et vérifie le dictionnaire M.M.S.R.

3% Ouvre le courrier et rencontre le directeur à tous les jours

2% Prends connaissance des documents à la demande du D.S.A.

1% Tiens à jour l'agenda du directeur

1% Ouvre les dossiers nécessaires pour ces rencontres

2% Fais le classement international (mon classeur et celui de monsieur Gagnon)

1% Fais des photocopies

Les Services éducatifs aux adultes

2% Réponds aux appels téléphoniques

1% Fais la correspondance du directeur et la mienne

1% Effectue des recherches dans des années antérieures

Vois à faire annuler tous les codes budgétaires des S.E.A. qui ne servent plus

Agent de bureau classe I

Description des tâches : **(35 heures)**

12% Complète le rapport d'heures pour la paie des formateurs. Ce rapport comprend la vérification de quatre formulaires et se fait à l'aide du bottin des emplois.

23% Complète les feuilles de temps des formateurs à la pige ou régulier pour chaque horaire de chacun des cors de formation professionnelle et générale temps complet ou partiel ainsi que pour l'éducation populaire.

Effectue les corrections des modifications et en fait le suivi afin qu'il n'y ait pas d'heures payées en trop ou en moins.

8% Complète les DGFP-1 accompagnées des EMP-2270 pour le rapport du temps complet professionnel et général et les fait parvenir à la C.F.P. Montérégie.

Vérifie les rapports DGFP-RCONF-CL, les DGFP-RRECL-R, les DGFP-DICT-2R, les complète et les retourne à la C.F.P. Montérégie. Ces rapports apportent la confirmation des heures dispensées pour les formations professionnelles temps complet et temps partiel ainsi que la formation générale temps complet. Ceci afin que tout soit conforme concernant les argents à recevoir et que les heures soient les mêmes qu'aux états financiers (M.S.S.R.).

Complète le rapport en éducation populaire pour le M.E.Q.

5% Complète un rapport statistique pour la

Complète le rapport en éducation populaire pour le M.E.Q.

5% Complète un rapport statistique pour la C.S.R.Y. des heures dispensées dans chaque centre pour chaque formation. Ce rapport établit le salaire des Directeurs de centres et des cadres des S.E.A. et doit être conforme aux états financiers.

8% Complète les formules statistiques du M.E.Q. de tous le personnel des S.E.A., cadres, professionnels, soutien et formateurs. (sociologiques, heures, $)

15% Préposé à l'approvisionnement (non immobilisable) pour nos bureaux, le centre C.F.P. et le centre Christ-Roi:

- commandes téléphoniques ou écrites
- justification d'achat
- demande d'entretien

Vérifie, codifie, étampe et initiale les factures et les transmets aux services de l'équipement pour le 10 de chaque mois.

3% Tiens à jour le dossier *BANQUE VACANCES* - C.C.M.M. - surtemps - absences de tous le personnel des S.E.A.

1% Vérifie et transmets au Service financier les frais de déplacements des S.E.A., C.A. du C.F.P. et du Christ-Roi.

2% Vérifie et transmets les formules surnuméraires - surtemps - absences du personnel des S.E.A. et des centres au Service du personnel.

Annexe 2

1% Prépare et transmets au Service du personnel les documents pour l'ouverture des dossiers du nouveau personnel

1% Complète et vérifie le rapport d'étape du poinçon

3% Trie le courrier et en fais le suivi (relatif à son travail)

3% Réponds aux appels téléphoniques et aux visiteurs

3% Rencontre monsieur Gagnon pour approbation des demandes de matériel - signatures des formules - frais de déplacements - DGFP-1 - correspondance ou tout autre travail à faire

1% Fais des photocopies

1% Dactylographie

1% Prends le relevé des compteurs des photocopieurs chaque semaine afin d'effectuer le rapport du coût annuel et à l'unité

3% Tiens à jour pour monsieur Gagnon les dossiers spéciaux, tels
- intégration/réintégration
- les projets de monsieur René Frenière
- l'alphabétisation
- et les heures accordées en surplus aux centres ($ et heures)

5% Fais le classement international (j'en ai la responsabilité pour les S.E.A.) et fais le classement des archives

1% Vérifie au retour des formules de la paie avec le rapport **Paiement à versements multiples**

Tiens à jour les dossiers des formateurs réguliers (pas plus de 800 heures et de 280 heures de temps professionnel)

Fais la lecture des documents concernant les nouvelles procédures de la C.S.R.Y. ou du M.E.Q.

Conseiller andragogique

1. Enseignement

1.1 Se tient au courant des méthodes et techniques d'enseignement de recherches et innovations en éducation des adultes

1.2 Conçoit des programmes adaptés à la clientèle et à la formation sur mesure

1.3 Assure une relation d'aide et un encadrement aux formateurs

1.4 Contrôle le résultat des diverses méthodes d'enseignement

1.5 Assure la production de matériel pédagogique dans les [illegible]s les plus défavorisés

2. Animation

2.1 Anime des réunions pédagogiques

2.2 Prend en charge les nouveaux formateurs dans le but de les familiariser avec les questions d'enseignement et d'évaluation

2.3 Conseille la direction du service en regard de l'enseignement et de l'évaluation

3. Développement pédagogique

3.1 Suggère des projets de développement pédagogique au niveau régional et/ou des centres d'adultes

3.2 Suggère et anime des projets de perfectionnement des formateurs

3.3 Assure une relation d'aide et un suivi aux projets acceptés

3.4 Évalue la pertinence et les résultats des projets

4. Évaluation

4.1 Se tient au courant du matériel d'évaluation existant
- examens
- tests de classement

4.2 Se tient au courant d'ajout ou changement du matériel d'évaluation (répertoire)

4.3 S'occupe de faire bâtir ou d'obtenir ou faire imprimer le matériel d'évaluation manquant

4.4 Développe des mesures pour évaluer le rendement scolaire et le progrès des étudiants-adultes

4.5 Assure une relation d'aide et un encadrement aux formateurs

ANNEXE 3

LA DESCRIPTION DES FONCTIONS ET DES TÂCHES DU NOUVEAU DIRECTEUR DU CENTRE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES

Table des matières

1. Définition de l'emploi de directeur de centre 1

2. Supérieur immédiat 1

3. Description des fonctions et des tâches spécifiques 1

3.1 L'organisation scolaire 1

3.2 Le personnel de centre 2

3.3 Les activités éducatives 2

3.3.1 En regard des services de formation 2

3.3.2 En regard de la promotion de services 2

3.3.3 En regard des méthodes et techniques 3

3.3.4 En regard de l'évaluation des apprentissages 3

3.3.5 En regard de l'organisation des journées andragogiques 3

3.3.6 En regard de la satisfaction des élèves adultes 4

3.4 Les manuels scolaires et le matériel didactique 4

3.5 La consultation des élèves adultes 4

3.6 Les ressources matérielles et financières 4

3.7 Les services complémentaires aux élèves adultes 5

Description des fonctions et des tâches spécifiques au directeur du centre PHD/CFP/CHRIST-ROI

1. **Définition de l'emploi de directeur de centre, en référence au règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs des Commissions scolaires pour catholiques (dernière modification : 4 janvier 1989)**

L'emploi de directeur de centre d'éducation des adultes comporte l'exercice de toutes les fonctions requises pour la gestion tant au point de vue administratif que pédagogique d'un centre d'éducation des adultes. Cet emploi comporte habituellement l'exercice des responsabilités suivantes :

- participer à l'élaboration des objectifs et des politiques de la commission de même qu'à la programmation et à la réglementation visant leur mise en application dans les établissements.
- définir les objectifs particuliers de l'établissement et établir une programmation adaptée aux besoins des élèves compte tenu des objectifs des politiques et des règlements de la commission ainsi que des dispositions légales.
- évaluer les besoins de l'établissement et faire les recommandations appropriées à la commission ou à la direction des services concernés.
- diriger et animer le personnel de l'établissement, fixer les standards de réalisation et évaluer le rendement de ce personnel.
- assumer toute autre responsabilité compatible à sa fonction que peut lui confier son supérieur immédiat.

2. **Supérieur immédiat**

Le directeur général

3. **Description des fonctions et des tâches spécifiques**

3.1 <u>L'organisation scolaire</u>

FONCTION : Est responsable de la gestion de l'organisation scolaire.

TÂCHES :

Participe à l'élaboration des politiques de la commission scolaire, de même qu'à l'élaboration de la programmation et de la réglementation visant leur mise en oeuvre dans les centres d'éducation des adultes.

Détermine l'offre de services et la grille-horaire de chacun des secteurs de formation du centre, l'horaire de l'élève adulte (début et fin des activités éducatives et nombre de périodes d'enseignement.

Participe à la détermination du calendrier scolaire.

Analyse les facteurs favorisant l'ouverture ou la fermeture des activités éducatives à temps complet et adresse une recommandation au directeur général.

Les Services éducatifs aux adultes

Planifie, organise et coordonne les opérations relatives à la formation des groupes adultes, à l'assignation des locaux et à l'élaboration de l'horaire des enseignants et des élèves adultes.

S'assure de la création et de la mise à jour du dossier scolaire de chacun des élèves adultes.

S'assure de l'application des procédures relatives au contenu, à la consultation, à la circulation et au transfert des dossiers scolaires des élèves adultes entre les centres.

Certifie les attestations d'études demandées par les élèves adultes ayant déjà fréquenté son centre.

S'assure que les services de formation comprenant les activités éducatives suivantes sont dispensés dans son centre : l'évaluation des acquis scolaires et extra-scolaires, l'alphabétisation, la formation générale, la formation professionnelle, l'assistance aux autodidactes de même que des services spécifiques.

Fait rapport périodiquement au directeur général des effectifs scolaires inscrits à son centre.

3.2 Le personnel du centre

FONCTION : Est responsable de la gestion du personnel du centre.

TÂCHES :

Gère le personnel du centre et détermine les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel en appliquant, le cas échéant, les normes et autres décisions de la commission scolaire et les dispositions des conventions collectives ou des règlements du gouvernement qui peuvent être applicables, selon le cas.

3.3 Les activités éducatives

FONCTION : Est responsable de la gestion des activités éducatives.

TÂCHES :

3.3.1 En regard des services de formation

S'assure de l'application des documents *Points saillants*, dans les divers secteurs de formation.

S'assure de connaître les contenus de programmes de formation dispensés ou annoncés dans le centre.

S'assure que le personnel enseignant participe à des rencontres locales d'information sur les contenus de programmes.

S'assure que des sessions de sensibilisation sur les nouveaux programmes ont été organisées à l'intention des formateurs de son centre avant le début des cours.

S'assure que les formateurs complètent le plan d'activités éducatives ou les scénarios et les remettent dans les délais demandés.

Approuve les plans d'activités éducatives ou les scénarios.

S'assure du respect des programmes de formation.

3.3.2 En regard de la promotion des services

S'assure que son personnel maîtrise bien les informations concernant les inscriptions.

Collabore avec les services régionaux à la révision des annexes fédérales-provinciales.

Collabore, avec le conseiller en information des S.E.A., à la publicité et à la promotion des activités de formation.

Fournit de la rétroaction sur les informations contenues dans les dépliants publicitaires des programmes.

S'assure de la gestion des inscriptions dans son unité.

Supervise les conseillers en accueil et référence du centre.

Recueille les besoins de formation exprimés par la clientèle du centre.

Participe à l'amélioration du plan global de promotion des S.E.A.

Communique avec les organismes référant les informations inhérentes à la clientèle du centre.

Suggère au directeur général et développe des actions propres à la promotion des activités du centre.

3.3.3 En regard des méthodes et techniques d'enseignement

S'assure que le conseiller andragogique apporte de l'aide aux formateurs dans l'amélioration des méthodes et techniques d'enseignement.

Recueille les besoins de perfectionnement en méthodes et techniques d'enseignement et informe les services régionaux.

3.3.4 En regard de l'évaluation des apprentissages

S'assure que le conseiller andragogique aide les formateurs au développement des mécanismes d'évaluation des apprentissages efficaces et adaptés aux programmes.

Connaît les règles de certification de la D.G.E.A. concernant les cours dispensés dans son centre.

S'assure que le personnel impliqué du centre possède les informations sur la façon d'administrer les épreuves de responsabilité ministérielle et locale.

Reçoit du conseiller andragogique l'information sur les problèmes inhérents à l'administration des épreuves ministérielles ou locales.

S'assure que les formateurs ont reçu le support du conseiller andragogique dans l'amélioration du matériel d'évaluation ministérielle et locale.

S'assure que les formateurs présentent, en temps voulu, les épreuves d'évaluation.

3.3.5 En regard de l'organisation des journées andragogiques

Participe à l'élaboration du programme des journées andragogiques régionales.

Planifie et organise le contenu des journées andragogiques locales, selon les besoins du centre.

Prépare les ordres du jour des ateliers.

Évalue l'atteinte des objectifs des journées andragogiques.

3 3 6 En regard de la satisfaction des élèves adultes

S'assure que les formateurs soient informés qu'une grille de satisfaction sera complétée par les adultes en cors d'année pour chacune des activités éducatives.

Voit à faire compléter une grille de satisfaction par la clientèle du centre pour chacun des programmes de formation.

Fait analyser cette grille par le conseiller andragogique s'il y a lieu.

Prend des dispositions (s'il y a lieu) afin que des améliorations soient apportées suite aux résultats d'analyse.

Fournit au directeur général le bilan annuel des activités de formation.

3 4 Les manuels scolaires et le matériel didactique

FONCTION : Est responsable de la gestion des manuels et du matériel didactique.

TÂCHES :

Reçoit de la Commission scolaire les critères établis en fonction des programmes de formation.

Choisit les manuels scolaires et le matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes conformément aux critères établis par la Commission scolaire, après consultation des enseignants.

3 5 La consultation des élèves adultes

FONCTION : Est responsable de la consultation des adultes du centre.

TÂCHES :

Institue, après consultation des élèves inscrits dans le centre et conformément aux normes ou autres décisions de la Commission scolaire, un organisme de participation des élèves à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la programmation des services éducatifs pour les adultes dispensés dans le centre.

Lorsqu'une association représente la majorité des élèves inscrits dans le centre, celle-ci exerce les fonctions de l'organisme prévu au premier alinéa et le directeur du centre n'est pas tenu d'instituer un tel organisme.

3 6 Les ressources matérielles et financières

FONCTION : Est responsable de la gestion des ressources matérielles et financières.

TÂCHES :

Gère les ressources matérielles et les ressources financières du centre en appliquant, le cas échéant, les normes et autres décisions de la Commisssion scolaire; il en rend compte à la Commission scolaire.

Prépare le budget du centre, le soumet à la Commission scolaire, en assure l'administration et en rend compte à la Commission scolaire.

Les Services éducatifs aux adultes

Annexe 3

3.7 Les services complémentaires aux élèves adultes

FONCTION : Est responsable des services complémentaires aux élèves adultes

TÂCHES :

S'assure de la mise en place d'activités d'accueil des élèves adultes au centre.

Met en place des structures de représentation et de participation des élèves à la vie du centre et en facilite le fonctionnement.

Élabore et fait appliquer les règlements de son unité.

Informe le personnel et les élèves en regard des mesures préventives et des responsabilités respectives du centre et de l'élève adulte en matière de vols, de vandalisme et de responsabilité civile.

Informe le personnel et les élèves sur les procédures à suivre et les rapports à compléter lors d'accidents, de vols et de vandalisme.

Transmet au secrétariat général les rapports d'accidents.

Élabore et applique un plan d'évacuation d'urgence et de départ hâtif, lors d'événements pouvant mettre en danger la santé ou la sécurité des élèves et du personnel.

Fait parvenir aux Services financiers la liste des élèves qui requièrent des services de transport pour les activités éducatives dispensées le jour.

Travaille en étroite collaboration avec les services (C.E.C., C.T.Q., C.F.P.C.C.Q., A.S.P.-Construction, etc.). Il coopère avec les autres institutions de formation (écoles polyvalentes, cégep, I.T.A.A.).

Fait rapport au directeur général de toute question pertinente quant à la bonne gestion du centre.

Pour alléger le contenu du texte, l'usage du masculin a été retenu.

Première version : avril 1989

ANNEXE 4

LE CALCUL DES COUTS DE L'INFRASTRUCTURE DU RÉSEAU DES S.E.A.

Les Services éducatifs aux adultes
La Commission scolaire régionale de l'Yamaska

Les prévisions budgétaires des S.E.A.

			1987-88	1988-89
1	**Les revenus**			
	1.1	Allocation pour le service	170 676 $	171 475 $
	1.2	Inscription (frais)	133 760 $	158 760 $
	1.3	Allocation R.S. - M.M.S.R. : (20 000 h/s)	310 736 $	99 447 $
	1.4	Allocation R.S. - M.E.Q. : (22 000 h/s)	414 040 $	358 800 $
	1.5	Enveloppe socio-culturelle	34 095 $	40 310 $
		Total	1 063307 $	828 792 $
2	**Les dépenses**			
	2.1	Le Centre administratif		
		2.1.1 *Coût administratif*		
		- Coût d'infrastructure en personnel	280 932 $	292 169 $
		- Contrat et surnnméraire	15 094 $	15 698 $
		- Bénéfices marginaux	23 985 $	24 944 $
		- Loyer	60 927 $	63 364 $
		- Publication	30 000 $	31 200 $
		- Autres frais	38 000 $	39 520 $
		Total	44 938 $	466 895 $
		2.1.2 *Le support pédagogique*		
		- Coût en conseiller et secrétaire	112 687 $	117194 $
		- Autre personnel et surnuméraire	79 128 $	82 293 $
		- Bénéfices marginaux	20 945 $	21 783 $
		- Autres frais	3 000 $	3 120 $
		Total	215 760 $	224 390 $

2.1.3	*Le service d'accueil et référencee*		
-	Coût en conseiller et secrétaire	60 494 $	62 914 $
-	Bénéfices marginaux	4 823 $	5 016 $
-	Autres frais	2 400 $	2 496 $
	Total	67 217 $	70 426 $
2.1.4	*Les activités socio-culturelles*		
-	Coût en conseiller et secrétaire	39 601 $	41 185 $
-	Bénéfices marginaux	3 005 $	3 125 $
-	Autres frais	1 000 $	1 040 $
	Total	43 606 $	45 350 $
2.2	Les centres de formation		
2.2.1	*L'unité Polyvalente-Hyacinthe-Delorme*		
-	Coût en personnel administratif	142 984 $	148 702 $
-	Surnuméraire	5 000 $	5 200 $
-	Bénéfices marginaux	16 653 $	17 319 $
-	Services d'accueil et référence	60 219 $	62 628 $
-	Bénéfices marginaux	4 717 $	4 906 $
-	Autres frais	4 800 $	4 992 $
	Total	234 373 $	243 747 $

2.2.2 *L'unité Beloeil-St-Hilaire*

- Coût en personnel administratif	94 322 $	98 095 $
- Surnuméraire	5 000 $	5 200 $
- Bénéfices marginaux	663 $	690 $
- Services d'accueil et référence	52 582 $	54 685 $
- Bénéfices marginaux	3 882 $	4 037 $
- Autres frais	14 731 $	15 320 $
Total	171 180 $	178 027$

2.2.3 *L'unité Centre de formation professionnelle*

- Coût en personnel administratif	75 373 $	78 388 $
- Surnuméraire	3 000 $	3 120 $
- Bénéfices marginaux	398 $	414 $
- Magasinier	5 000 $	5 200 $
- Services d'accueil et référence	31 370 $	32 625 $
- Bénéfices marginaux	5 219 $	5 428 $
- Autres frais	8 979 $	9 337 $
Total	129 339 $	134 512 $

3 Écart des revenus et des dépenses

Estimation des revenus	1 063 307 $	828 792 $
Estimation des dépenses	1 310 913 $	1 363 107 $
Écart estimatif	(237 606 $)	(534 315 $)

Source : Précisions budgétaires 1987-88
Prévisions budgétaires 1988-89
N.B. *Document manuscrit du D.S.E.A.*

ANNEXE 5

STATISTIQUES

La Commission scolaire régionale de l'Yamaska

Le Centre d'éducation des adultes

Région Richelieu-Yamaska

Objet : Les admissions et les inscriptions

1. Préparation et vécu de la session d'inscription intensive

du 7 août au 25 août 1989 — 3 semaines

- plusieurs réunions de préparation au niveau du centre et avec le niveau régional
- admission des adultes de la formation générale :
  - 203 dossiers ont été traités :
    à temps complet : 54 dossiers 32h30
    à temps partiel : 149 dossiers 63h00
  - moyenne de rencontre de l'élève adulte et de traitement 1/2 heure chacun
  - équipe de 6 professionnels
- réponses à de nombreux téléphones et demandes de renseignements de tout ordre

du 28 août au 30 août 1989 — 3 jours

- équipe d'accueil pour les inscriptions : environ 20 personnes
- temps de secrétariat additionnel : lundi le 28 août 89 32h50
  mardi le 29 août 89 19h50
  mercredi le 30 août 89 17h25

du 31 août au 8 septembre 1989 — 6 jours

- les inscriptions se continuent pour le temps partiel
- organisation des groupes en vue du 11 septembre 89
- activités retardées 4 publicités additionnelles
- activités annulées 42 surtout en formation professionnelle
- nombre d'adultes remboursés 200
- départ du temps complet en formation générale 80 adultes - 4 groupes
- départ du temps complet en alphabétisation 69 adultes - 6 groupes

- engagement des formateurs et formatrices
- réunions : programmes, règlements du centre, procédures, etc...
- rencontres, préparation, magasin scolaire : livres, programmes pour les élèves-adultes, examens

du 6 septembre au 26 septembre 89

Temps complet

- **formation générale** Édifice P.H.D début 6 septembre 89
  nombre d'élèves adultes 76
  nombre d'heures de formation 25 h/semaine (16h15 à 22h30)
  nombre de formateurs et formatrices 6

  autre entrée début 2 octobre 89
  nombre d'élèves adultes additionnels 22
  total au 2 octobre 97

  une entrée au début de chaque mois (durant toute l'année)

- **alphabétisation** Édifice Christ-Roi début 5 septembre 89
  nombre d'élèves adultes 69
  nombre d'heures de formation 23 h/semaine (9h00 à 15h30)
  nombre de formateurs/formatrices 6

  autre entrée début 2 octobre 89

  nombre d'élèves adultes additionnels 3
  total au 2 octobre 56

  une entrée au début de chaque mois (durant toute l'année)

- **formation professionnelle** Centre, Région Richelieu-Yamaska
  activité d'électroménager qui se continue 7 adultes - fin en avril 90
  fleuristerie début 2 octobre 20 élèves adultes

Temps partiel

Édifice P.H.D. formation générale et professionnelle et éducation populaire

lundi	774	heures
mardi	360	heures
mercredi	120	heures
jeudi	45	heures
total	1 299	heures

nombre total d'élèves adultes 403
nombre de formateurs/formatrices 20

Centre, Région Richelieu-Yamaska

lundi	240	heures
mardi	210	heures
total	450	heures

nombre total d'élèves adultes 81
nombre de formateurs/formatrices 5

projetée début octobre 120 heures

Les Services éducatifs aux adultes

total		570 heures

Édifice Christ-Roi

lundi	270	heures
mardi	180	heures
total		450 heures

nombre total d'élèves adultes	59
nombre de formateurs/formatrices	3

Centre, région Richelieu-Yamaska

semaine du 18 septembre

réunion d'information sur 12 activités en horticulture le 19 septembre

publicité dans les journaux pour les cours retardés dont horticulture

semaine du 25 septembre

réunion d'information en horticulture le 26 septembre

départ de 6 activités éducatives 90 élèves adultes

Édifice P.H.D. mi-session

autre entrée du temps partiel le 30 octobre : dossiers d'admission 150

nombre d'élèves adultes inscrits (formation générale) 80 (en date du 18-10-89)

Monsieur René Frenière, directeur du centre

89-10-18

La Commission scolaire régionale de l'Yamaska

Les Services éducatifs aux adultes

Synthèse des heures dispensées durant les cinq (5) dernières années

HEURES

		1984-84	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89
022	S.E.A.	**58 239**	**64 645**	**63 768**	**60 717**	**55 836**
023	Polyvalente Hyacinthe-Delorme	35 542	27 999	31 051	19 186	15 082
024	Polyvalente Beloeil	10 191	13 071	12 880	13 082	8 846
	Polyvalente Ozias-Leduc					
	Édifice Breton-Banville					
025	Centre formation professionnelle				12 189	8 908

1990-02-27

Heures/groupes dispensées durant l'année 1988-89

NOTE 022 Centre administratif S.E.A. École Christ-Roi
023 Polyvalente Hyacinthe-Delorme
024 Polyvalente Beloeil Polyvalente Ozias-Leduc Édifice Breton-Banville
025 Centre de formation professionnelle

022	Accueil et référence	3 680	heures		
	Animation communautaire	619	heures		
	C.A./S.E.A. - hors centre	9 783	heures		
	École Christ-Roi	8 918	heures		
				23 000	heures
023	Accueil et référence	2 620	heures		
	Polyvalente Hyacinthe-Delorme	12 462	heures		
				15 082	heures
024	Accueil et référence	2 109	heures		
	Polyvalente Beloeil	199	heures		
	Polyvalente Ozias-Leduc	1 517	heures		
	Édifice Breton-Banville	5 021	heures		
				8 846	heures
025	Accueil et référence	519	heures		
	Centre de formation professionnelle	8 389	heures		
				8 908	heures
				55 836	heures

Heures/groupes dispensées durant l'année 1987-88

NOTE 022 Centre administratif S.E.A. - hors-centre Édifice Gauthier
023 Polyvalente Hyacinthe-Delorme
024 Polyvalente Beloeil Polyvalente Ozias-Leduc Édifice Breton-Banville
025 Centre de formation professionnelle

022	Accueil et référence	3 141	heures		
	Animation communautaire	541	heures		
	C.A./S.E.A. - hors centre	7 186	heures		
	École Christ-Roi	5 392	heures		
				16 260	heures
023	Accueil et référence	2 436	heures		
	Polyvalente Hyacinthe-Delorme	16 750	heures		
				19 186	heures
024	Accueil et référence	2 246	heures		
	Polyvalente Beloeil	5 577	heures		
	Polyvalente Ozias-Leduc	3 277	heures		
	Édifice Breton-Banville	1 982	heures		
				13 082	heures
025	Accueil et référence	1 264	heures		
	Centre de formation professionnelle	10 825	heures		
				12 189	heures
				60 717	heures*

* Même nombre d'heures qu'aux états financiers

Annexe 5

Heures dispensées

Heures/groupes dispensées durant l'année 1986-87

NOTE 022 Centre administratif S.E.A. - hors-centre
Centre de formation professionnelle - jour
023 Polyvalente Hyacinthe-Delorme Centre de formation professionnelle - soir
024 Polyvalente Beloeil Polyvalente Ozias-Leduc

022	Accueil et référence	4 462	heures	
	Animation communautaire	615	heures	
	C.A./S.E.A. - hors centre	10 021	heures	
	École Christ-Roi	4 739	heures	
				19 837 heures
023	Accueil et référence	2 224	heures	
	Polyvalente Hyacinthe-Delorme	21 393	heures	
	Centre de formation professionnelle - soir	7 429	heures	
				31 051 heures
024	Accueil et référence	1 899	heures	
	Polyvalente Beloeil	7 055	heures	
	Polyvalente Ozias-Leduc	3 926	heures	
				12 880 heures
				63 768 heures*

* Même nombre d'heures qu'aux états financiers.

Heures/groupes dispensées durant l'année 1985-86

NOTE 022 Centre administratif S.E.A.
023 Polyvalente Hyacinthe-Delorme Centre de formation professionnelle
024 Polyvalente Beloeil Polyvalente Ozias-Leduc

022	Accueil et référence	6 487	heures		
	Animation communautaire	2 503	heures		
	C.A./S.E.A. - hors centre	14 585	heures		
				23 575	heures
023	Accueil et référence	1 068	heures		
	Polyvalente Hyacinthe-Delorme	20 798	heures		
	C.F.P.	6 133	heures		
				27 999	heures
024	Accueil et référence	936	heures		
	Polyvalente Beloeil	7 635	heures		
	Polyvalente Ozias-Leduc	4 500	heures		
				13 071	heures
				64 645	heures*

* Même nombre d'heures qu'aux états financiers

88-05-12

Heures/groupes dispensées durant l'année 1984-85

NOTE 022 Centre administratif S.E.A.
023 Polyvalente Hyacinthe-Delorme Centre de formation professionnelle
024 Polyvalente Beloeil Polyvalente Ozias-Leduc
025 Institut de technologie agricole et alimentaire

022	Accueil et référence	2 453	heures		
	Animation communautaire				
	Support à l'action communautaire	2 292	heures		
	Hors centre	6279	heures		
				11 024	heures
023	Polyvalente Hyacinthe-Delorme	19 790	heures		
	C.F.P.	12 752	heures		
				32 542	heures
024	Polyvalente Beloeil	8 205	heures		
	Polyvalente Ozias-Leduc	1986	heures		
				10 191	heures
025	Institut de technologie agricole et alimentaire	4061	heures		
				4061	heures
				57 818	heures*

* Même nombre d'heures qu'aux états financiers.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
DEC 1 1 '98
1993 -03- 0 8

Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro EDUQ : 9370399
Centre d'intérêt : 910

St-Amand, Jacques

Élaboration d'un modèle organisationnel sur la structure des services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska / par Jacques St-Amand -- [Montréal?] : J. St-Amand, 1990
ix, 122, [53] f. : 28 cm + doc. d'acc. (v, 28 f.)

Sous-titre du doc. d'acc. : Liste des opérations réalisées par les gestionnaires impliqués dans la gestion des activités de la formation professionnelle et des services éducatifs aux adultes. "Rapport d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Résumé : f. viii-ix. Bibliogr. : f. 118-122.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Service de l'éducation des adultes • Services éducatifs • Rôle de l'administrateur • Tâche de l'administrateur • Description de tâches • Organisation administrative • Gestion • Commission scolaire • Statistiques • Education des adultes

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire régionale de l'Yamaska

Ce projet d'intervention a pour objectif de préciser les niveaux de responsabilité entre les différents gestionnaires impliqués dans la planification, l'organisation et le contrôle des activités de l'éducation des adultes à la Commission scolaire régionale de l'Yamaska. A la lumière des informations recueillies, plus de 80 p. 100 des opérations ont été précisées et les rôles joués par les cadres ont été définis à l'exception d'un peu moins de 60 opérations dont au moins un rôle était non précisé. Au chapitre 2, on présente l'organisme et ses services d'éducation des adultes ainsi que la problématique de l'étude. Au chapitre 3, on définit les concepts nécessaires à l'étude tels que l'autorité, la centralisation et la décentralisation et les éléments du processus de gestion. Le cadre de la démarche méthodologique utilisée est présenté au chapitre 4. Au chapitre 5, on analyse l'information en présentant les processus de gestion utilisés par les S.E.A., puis, en lien avec la liste des opérations identifiées par les gestionnaires, on précise les éléments de dysfonctionnement opérationnel. Le chapitre 6 amène à concevoir et à évaluer des solutions possibles par rapport aux éléments de dysfonctionnement et le chapitre 7, formule les recommandations. Le document d'accompagnement présente, sous la forme de tableaux les différentes responsabilités ou ensemble des opérations relevant des gestionnaires impliqués dans la gestion des activités offertes aux adultes du territoire de la commission scolaire.

Type de document

INT
1025
2

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL SUR LA STRUCTURE DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA

par

JACQUES ST-AMAND

Promotion 85-89

LISTE DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES GESTIONNAIRES IMPLIQUÉS DANS LA GESTION DES ACTIVITÉS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES

MONTRÉAL

JANVIER 1990

INT
1025
2

9370399-B

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL SUR LA STRUCTURE DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DE L'YAMASKA

par

JACQUES ST-AMAND

Promotion 85-89

LISTE DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES GESTIONNAIRES IMPLIQUÉS DANS LA GESTION DES ACTIVITÉS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES SERVICES ÉDUCATIFS AUX ADULTES

MONTRÉAL

JANVIER 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Présentation

Le présent document constitue l'ensemble des opérations relevant des gestionnaires impliqués dans la gestion des activités offertes aux adultes du terrritoire de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.

Il englobe également certaines opérations inhérentes à la Formation professionnelle qui se déroulent dans les écoles de la commission, compte tenu que depuis le 1 juillet 1989, la coordination de ce secteur d'activités relève de la direction des S.E.A..

L'énoncé des opérations des S.E.A. de la C.S.R.Y. fût réalisée lors des deux journées de rencontres tenues en juin et en juillet 1989 avec les cinq gestionnaires suivants :

monsieur **Jacques Dupré**, directeur général de la C.S.R.Y.,
monsieur **Gérald Gagnon**, directeur des Services éducatifs aux adultes,
monsieur **René Frenière**, directeur du Centre d'éducation des adultes,
monsieur **Jean Marchand**, coordonnateur de la formation professionnelle
monsieur **Denis Roy**, directeur adjoint du Centre d'éducation des adultes.

Ce recueil d'information identifie clairement les niveaux de responsabilité entre le directeur général, la direction des Services éducatifs aux adultes et la direction de centre.

De plus, il précise les zones d'incertitude qui auront été clarifiées dans le cadre du projet d'intervention «**Élaboration d'un modèle organisationnel sur la structure des Services éducatifs aux adultes de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.**»

Explication de la démarche de travail utilisée

Le tableau des responsabilités utilisé n'est en soi rien de très nouveau pour tout gestionnaire. L'inspiration de la terminologie utilisée ou du modèle présenté est une adaptation des chartes de responsabilités de Beckard et Dubé.

Nous définirons et identifierons par un :

D la personne qui assume et assure la décision sur l'opération. Ce décideur est unique.

R la personne qui est responsable de l'opération (au sens fonctionnel). Ce responsable est unique et obligatoire.

A la personne qui doit approuver l'opération avant que celle-ci se réalise. Ce rôle approbateur n'est pas obligatoire.

E la ou les personnes qui exécutent l'opération. Ce rôle d'exécutant est obligatoire.

P la ou les personnes qui participent à l'opération sur invitation ou par mandat. Ce rôle de participant est optionnel.

C la ou les personnes qui sont ou doivent être consultées. Ce rôle de consultant est facultatif ou nécessaire.

I la ou les personnes qui doivent être informées avant-durant-après l'opération.

X la ou les personnes qui ne sont pas impliquées dans l'opération.

? la ou les personnes dont le rôle n'est pas clairement défini.

Vous trouverez la liste des acteurs ou personnages impliqués couramment dans le secteur de l'Éducation des adultes. Si des acteurs ont été oubliés, ils peuvent être précisés ou identifiés dans les colonnes restantes.

À la lecture des opérations identifiées, les gestionnaires devaient préciser nécessairement les lettres **D, R et E** dans la colonne appropriée, c'est-à-dire sous l'acteur. Quant aux lettres **A, P, C, I et X**, elles doivent être marquées sous le personnage impliqué.

Ainsi donc les questions à se poser pour chacune des opérations étaient les suivantes ?

1° Qui est le responsable de l'opération ou du dossier ?

2° Qui décide de l'opération ? (Le responsable peut être le décideur)

3° La décision a-t-elle besoin d'être approuvée avant d'être réalisée ?

4° Qui est consulté ?

5° Qui participe à l'opération ?

6° Quel est ou quels sont les exécutants de l'opération ? (Le responsable peut être l'exécutant)

7° Qui est informé ?

8° Qui n'est pas impliqué dans l'opération ?

Description des neuf grandes fonctions

Fonction no 1

Participe à l'administration générale de la Commission scolaire

Fonction no 2

Est responsable de l'administration de son unité administrative

Fonction no 3

Est responsable de l'opération des réseaux de relations internes et externes de son unité

Fonction no 4

Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité

Fonction no 5

Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité

Fonction no 6

Est responsable de la gestion des ressources financières de son unité

Fonction no 7

Est responsable de la gestion des ressources informationnelles de son unité

Fonction no 8

Est responsable des opérations spécifiques du centre administratif des S.E.A.

Fonction no 9

Est responsable des opérations spécifiques du Centre d'éducation des adultes (C.E.A.)

Note : Les fonctions 1 à 6 sont tirées du document «*Descriptions des fonctions et des tâches communes aux directeurs des unités administratives*» de la Commission scolaire régionale de l'Yamaska.

La fonction 7 est une fonction nouvelle alors que les fonctions 8 et 9 sont spécifiques à l'unité.

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes** 1

FONCTION : **Participe à l'administration générale de la commission scolaire**
No : 1

CODE
D Décideur P Participant I Doit être informé
R Responsable C Consultant X Non impliqué
A Approbateur E Exécutant ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		DG C.E Cadres commissaires	S.E.A. Régions Dir. Coord. Cons	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Ad.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
1.1	Établissement de la mission et des buts de la commission scolaire	DA E	C	C	C	D	I	R E	C	C	C	C	C	C	C	X	X	X		C	X	X	X		C
1.2	Les objectifs et les programmes d'actions prioritaires de la Commission scolaire	DA E	PC E	PC E	P E	D	I	RA E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	C	I	I		P E	C	I	I		P E
1.3	Établissement de la structure organisationnelle (nb d'unités, leurs fonctions et buts)	DA E	PC	PC	P	D	I	RA E	P	P	P	P	P	P	P	C	X	X		P	C	X	X		P
1.4	Établissement des politiques de la commission scolaire	DA A	PC E	PC E	P E	D R	I	A	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	C	C	X		P E	C	X	X		P E
1.5	Établissement des règlements de la commission scolaire	DA A	PC E	PC E	P E		D R	A	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	C	C	X		P E	C	X	X		P E
1.6	Établissement des procédures et des directives de la commission scolaire	I	DA PE	DA PE	DA E	D	I	I	DA E	DA E	DA E	DA E	DA E	DA E	DA E	PE	C	I		DA E	P	C	I		DA E
1.7	Les actes d'établissement	DA	C	P	PC E	D	I	R	P E	C	C	C	C	C	C	X	X	X		P	C	X	X		P
1.8.1	La détermination des règles et prévisions budgétaires de toutes les unités sauf S.E.A.	DA	X	X	RE C	D	I	A	C	R E	C	C	C	C	X	X	X	X		X	X	X	X		C
1.8.2	La détermination des règles et prévisions budgétaires des unités E.A.	DA	AC E	?	I	D	I	A	X	I	X	X	X	X	R E	C	X	E		?	?	X	X		X
1.9	La gestion des ressources financières (planification - coordination - contrôle)	DA	RC E	AP E	RE	D	I	A	R E	R E	R E	R E	R E	R E	R E	C	X	E		R E	P E	X	E		R E
1.10	La gestion des ressources humaines (planification - coordination - contrôle)	DA	RC E	RE P	RE	D	I	A	R E	R E	R E	R E	R E	R E	R E	C	X	E		R E	P E	C	E		R E
1.11	La gestion des ressources matérielles (planification - coordination - contrôle)	DA	RC E	RE P	RE	D	I	A	R E	R E	R E	R E	R E	R E	R E	C	X	E		R E	P E	P	E		R E

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Participe à l'administration générale de la commission scolaire** No. : 1

CODE
D Décideur P Participant I Doit être informé
R Responsable C Consultant X Non impliqué
A Approbateur E Exécutant ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																		
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes admis	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. ed. jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien	Comité	Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien	Association	Direction(s) d'école
1.12	La gestion des ressources informationnelles : Planification - coordination- contrôle	DA	PC E	C	C R E	D	I	A	C	C	C	C	C	R E	P E	C	C	X		C	C	X	X		C
1.13	Les crédits budgétaires alloués	DA	R C	R C E	R E	D	I	A	R E	R E	R E	R E	R E	R E	R E	C	X	X		R E	C E	X	X		R
1.14	La détermination de la carte régionale des options professionnelles	DA	R P C E	P C	C	D	I	A	X	C	C	C	X	X	R E	P	C	X		P	C	X	X		P
1.15.1	Les travaux du comité de concertation	R I	P	P			I	R	P	P	P	P	P	P	P	I	X	X		P	I	X	X		P
1.15.2	Les travaux du comité des directions d'écoles	R I	P	I			I	R	P	P	P	P	P	P	P	I	X	X		I	I	X	X		P
1.15.3	Les travaux du comité de régie interne	R I	P	X			I	R	P	P	P	P	P	P	P	X	X	X		X	X	X	X		X
1.15.4	Les travaux du comité des relations de travail	C I	C	C	R C		I	C	C	C	R	C	C	C	C	X	X	X		C	X	X	X		C
1.15.5	La table de concertation de l'Éducation des adultes	I P	R P	P C	C			P	C	C	C	C	C	C	R	P	C	X		P	C	X	X		X
1.15.6	La table de concertation de la formation professionnelle	I	R C	P				I	X	X	X	X	X	X	I	R	C	X		P	P	X	X		P
1.16	La participation à des comités ad hoc ou permanents sur demande du D. G.	D R	C	C	C			D R	C	C	C	C	C	C	C	I	X	X		C	I	X	X		C
1.17	Les programmes de perfectionnement des cadres	D R	C	C	P C			D R	C	P	P	C	C	C	C	I	X	X		C	I	X	X	P	C
1.18	Les autres programmes de perfectionnement sauf pour les enseignants(tes)	D R	P	P C E	P C E			I	P	P	P E	P	P	P	P	I	I	I	D R	P E	C E			P	C

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes** 3

FONCTION : **Participe à l'administration générale de la commission scolaire** No : 1		Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																			
CODE D Décideur P Participant I Doit être informé R Responsable C Consultant X Non impliqué A Approbateur E Exécutant ? À déterminer		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. ed. élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien	Comité	Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
NO	**Liste des opérations**																								
1.19	Le plan des objectifs	DA I	PE	PE	FE	I	D	A	PE	PE	RE	PE	PE	PE	PE	C	X	X		PE	C	X	X		PE
1.20.1	Le calendrier scolaire des écoles	DA	C	I	RP EC	D		A	I	I	RE	I	P	I	C	I	I	X		I	I	X	X		C
1.20.2	Le calendrier scolaire des adultes	DA	PC E	C	RE	D		A	I	I	RE	I	I	I	PE	C	X	X		C	C	X	X		I
1.21.1	Le perfectionnement des enseignants et enseignantes du secteur des écoles	I	C	I	DR PC			I	I	I	RD	I	P	I	I	C	X	X	E	I	X	X	X		C
1.21.2	Le perfectionnement des enseignants et enseignantes du secteur des adultes	I	?	?	?			I	I	I	?	I	I	I	?	?	?	X	?	?	?				X
1.22.1	L'information scolaire et professionnelle dans les écoles	DA	X	X	C	D		A	X	X	C	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		RE
1.22.2	La structure d' Accueil et référence du secteur des adultes	DA	RE	PC E	I	D		A	X	X	I	X	X	X	RE	I	I	X		PE	C	X	X		X
1.23	Le rapport annuel des activités de la Commission scolaire	RA	PE	PE	PE	A		R	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	P	C	X		PE	C	X	X		PE

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes** 4

FONCTION : **Est responsable de l'administration de son unité administrative** No : 2

CODE
D. Décideur P. Participant I. Doit être informé
R. Responsable C. Consultant X. Non impliqué
A. Approbateur E. Exécutant ? A déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir.-Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseiller(ères)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(e) Enseignante(s)	Technicien Soutien	La C.E.P.M.	Directeur(s) d'école	
2.1.1	Élaboration politiques, règlements,procé-dures, directives du centre adm. des S.E.A.	I	DR E	PC	C			I	I	C	C	C	I	C	DR	PE	C	CE		P	C	I	I		I	
2.1.2	Élaboration politiques, règlements,procé-dures, directives du centre de l'Éd. adultes	I	C	DR E	C			I	X	X	X	X	X	X	C	C	C	X		DR	PE	C	I		I	
2.2.1	Établissement des propositions de pro-grammes d'actions prioritaires des S.E.A.	I	DR E	PC	I			I	I	I	I	I	I	I	DR	PE	C	I		P	C	I	I		I	
2.2.2	Établissement des propositions de pro-grammes d'actions prioritaires du centre É.A.	I	I	DR E	I			I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	X		DR E	PE	C	I		I	
2.3	La structure de fonctionnement interne: sens hiérarchiques, fonctions, tâches, etc.	DA	DR E	DR E	C			A	I	I	C	I	I	I	DR E	PE	C	I		DR E	PE	I	I		I	
2.4.1	Rédaction du rapport annuel des opérations réalisées par le C. A. des S.E.A.	DA	RE	PC	X			DA	X	X	X	X	X	X	RE	PE	CE	X		P	C	X	X		X	
2.4.2	Rédaction du rapport annuel des opérations réalisées par le Centre de l'Éd. des adultes	DA	I	RE	C			DA	X	X	X	X	X	X	I	I	C	X		RE	PE	C	C		X	
2.5	Application des politiques, règlements, pro-cédures, directives de la Comm. scolaire	DA	R	R	R	D		A	R	R	R	R	R	R	R	P	I	I		R	P	I	I		R	
2.6.1	Identification des besoins de formation des adultes du territoire	X	?	P	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		P	P	C	X		X	
2.6.2	Détermination des besoins de formation des entreprises	X	I	X	RE			X	X	X	X	X	X	X	I	I	X	X		X	X	X	X	RE	X	
2.6.3	Coord. des demandes en besoin de forma-tion auprès des organismes de financement	X	RE	X	D			X	X	X	X	X	X	X	X	R	C	X		X	X	X	X	D	X	
2.7.1	Détermination et planification des activités éducatives (Échéancier)	I	?	?	I										?					?						

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

5

FONCTION : **Est responsable de l'administration de**

No : 2 **son unité administrative**

CODE : D: Décideur P: Participant I: Doit être informé
R: Responsable C: Consultant X: Non impliqué
A: Approbateur E: Exécutant ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aid. élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien	L.a.C. E.P.M.	Directeur(s) d'école
2.7.2	Départ des cours en Formation professionnelle à temps complet	D	R	PE	X			D	X	X	X	X	X	X	R	C	C			PE	PE	X	X		X
2.7.3	Départ des cours dans les autres programmes selon les normes ou sans les normes	X	DR	PE	X			X	X	X	X	X	X	X	D R	C	C	X		PE	PE	X	X		X
2.8.1	Organisation des activités éducatives dans les centres	X	C	DR PE	X			X	X	X	X	X	X	X	C	C	C	X		DR	PE	C	I		X
2.8.2	Organisation des activités éducatives hors centre	?	?	?				?	X	X	X	X	X	X	?	?	X	X		?	?	X	X		X
2.9.1	Admission des adultes en Formation générale à temps complet et à temps partiel	X	C	DR E				X	X	X	X	X	X	X	C	X	X	C		A	DR	X	PE		X
2.9.2	Admission des adultes en Formation professionnelle à temps complet	X	DR E	I				X	X	X	X	X	X	X	DR	C	PE	E		I	I	X	X		X
2.9.3	Admission des adultes en Formation professionnelle à temps partiel	X	C	RE				X	X	X	X	X	X	X	I	P	P	C		DR	C	X	PE		X
2.9.4	Admission des adultes en Alpha et autres programmes spéciaux (partiel et complet)	X	RE	I				X	X	X	X	X	X	X	DR	X	PE	E		I	I	X	X		X
2.9.5	Admission des adultes en formation sur mesure	X	RE	I				X	X	X	X	X	X	X	D R	C	PE	E		X	X	X	X		X
2.9.6	Admission des adultes aux activités d'éducation populaire	X	C	RE				X	X	X	X	X	X	X	I	X	X	C		A	D R	X	PE		X
2.10.1	Inscription des adultes à une activité de formation dans les centres	X	C	DR AE				X	X	X	X	X	X	X	C	X	X	C		D A	R E	X	PE		X
2.10.2	Inscription des adultes à une activité de formation hors centre	X	DR E	RR E				X	X	X	X	X	X	X	D	RE	PE	PE		?	?	X	?		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 2 — **Est responsable de l'administration de son unité administrative**

CODE — D: Décideur P: Participant I: Doit être informé / R: Responsable C: Consultant X: Non impliqué / A: Approbateur E: Exécutant ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: DG CE Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes admin.	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Director des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. ed. jeunes	Cadre des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
2.11.1	Respect des critères d'admission et des critères des adultes du centre	X	?	?				X	X	X	X	X	X	X	?	?				?	?				X
2.11.2	Respect des critères d'admission et des critères des adultes hors centre	X	?	?				X	X	X	X	X	X	X	?	?				?	?				?
2.12.1	Élaboration d'un plan de promotion des activités de formation	I	?	?				I	?						?	?				?	?	?			X
2.12.2	Élaboration d'une publicité ponctuelle pour les activités de formation du centre	X	DA E	?	?			X	?	X	X	X	X	X	DA	PC	PE	E		?	?	?	?		?
2.12.3	Réalisation d'un profil favorisant la promotion d'une ou d'activités de formation	?	?	?	?			?	?	X	X	X	X	X	?	?	?	X		?	?	?	?		?
2.13.1	Liste inventoriée des ressources humaines de toutes les unités sauf aux S.E.A.	X	X	X	RE			X	X	X	RE	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		C
2.13.2	Liste inventoriée des ressources humaines de l'éducation des adultes	X	RE	C	C			X	X	X	C	X	X	X	I	RE	P	X		C	X	X	X		X
2.14.1	Liste inventoriée des ressources matérielles des toutes les unités sauf aux S.E.A.	X	I	X	RE			X	X	X	X	RE	X	X	I	X	X	X		X	X	X	X		I
2.14.2	Liste inventoriée des ressources matérielles de l'éducation des adultes	X	RE	IP	I			X	X	X	X	I	X	X	I	RE	X	X		I	I	X	P		X
2.14.3	Disponibilité du matériel requis en vue de dispenser l'activité de formation	X	C	RE	C			X	X	X	X	C	X	X	X	C	C	X		RE	PE	C	PE		X
2.15.1	Implantation de nouveaux programmes de formation dans les écoles	I	?	X	DA PE			I	X	X	X	X	DA	X	?	?	?	X		X	X	X	X		PE
2.15.2	Implantation de nouveaux programmes de formation dans les centres	I	?	?	X			I	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		?	?	?	X		?

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

7

FONCTION No : 2 **Est responsable de l'administration de son unité administrative**		Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
CODE D: Décideur P: Participant I: Doit être informé R: Responsable C: Consultant X: Non impliqué A: Approbateur E: Exécutant ?: À déterminer		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien	La C.E.P.M.	Directeur(s) d'école
NO	**Liste des opérations**																									
2.16.1	Respect des programmes offerts et des politiques d'évaluation des apprentissages dans les centres	X	C	RP I				X	X	X	X	X	X	X	X	X	C	X		I	B	P	X		X
2.16.2	Respect des programmes offerts et politiques d'évaluation des apprentissages pour activités du centre	X	?	?				X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		?	?	?	?		X
2.17.1	Évaluation de la satisfaction de la clientèle pour les programmes dispensés dans les centres	X	I	RP E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	I	X	X		I	RE	P	X		X
2.17.2	Évaluation de la satisfaction de la clientèle pour les programmes dispensés hors centre	X	?	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	?	?	X		X	X	X	X		X
2.18	Compilation, analyse et interprétation des grilles de satisfaction	X	?	?	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	?		?	?	?	?		X
2.19.1	Bilan annuel des activités de formation dans les centres	X	?	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		I	RE	P	C		X
2.19.2	Bilan annuel des activités de formation réalisés hors centre	X	?	?	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		?	?	?	?		X
2.20	Rapport d'évaluation des cours M.M.S.R.	X	I	I	RE			X	X	X	X	X	X	X	X	I	X	X		I	X	X	X	RE	X
2.21	Coordination des journées pédagogique par programmes de formation	X	I	RP AE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	I	C	X		A	RE	P	X		X
2.22.1	Plan de perfectionnement des enseignants en Formation générale	X	?	?	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		?	?	?	?		X
2.22.2	Plan de perfectionnement des enseignants en Formation professionnelle	X	?	?	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	?	X		?	?	?	?		?
2.22.3	Plan de perfectionnement des enseignants en Alpha	X	AR	PE	X			X	X	X	X	X	X	X	A	X	RE			A	P	C	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No. 3 : **Est responsable de l'opération des réseaux de relations internes et externes de son unité**

CODES : D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé — R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué — A. Approbateur — E. Exécutant — ?. À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Hygiène Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire générale	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de 1 F P	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien	Organismes	Directeur(s) d'école
3.1.1	Traitement et diffusion de l'information émanant de la C.S. à l'intérieur de son unité	X	RA	RA	RA			X	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	P	P	E		RA	P	X	E		RA
3.1.2	Traitement et diffusion de l'information émanant de son unité vers les autres unités	X	RA	RA	RA			X	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	P	P	E		RA	P		E		RA
3.1.3	Transmission de renseignements ou rapports auprès du directeur général	D	RE	RE	RE			D	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	P	C	X		RE	P	X	X		RE
3.1.4	Traitement et diffusion de l'information avec les organismes extérieurs en matières d'E.A.	X	RP E	C	X			X	X	X	X	X	X	X	RE	P	X	X		C	C	X	X		X
3.1.5	Transmission d'information quant à la clientèle adulte référée par les organismes	X	X	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	RE	X	E		X
3.2.1	Traitement et diffusion de l'information sur l'instruction du M.E.Q. vers les centres	X	RP C	PC	C			X	X	C	X	X	X	X	R	P	C	C		P	C	X	X		X
3.2.2	Interprétation de l'instruction du M.E.Q. pour le secteur de l'E.A.	I	RC E	I				I	X	X	X	X	X	X	R	CE	I	CE		I	I	X	X		X
3.3	Établissement d'un réseau de communication interne efficace (comités)	RE	RP EC	RP EC	RE			RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	P	C	C		RE	P	C	C		RE
3.4.1	Participation des personnels de l'E.A. à certains comités ad hoc interne	X	DR	DR	X			X	X	X	X	X	X	X	D R	C	X	X		DR	C	X	X		X
3.4.2	Autorisation à certains personnels des unités de l'E.A. de représenter la C.S. auprès de comités	DR A	C	C				DR A	X	X	X	X	X	X	C	X	X	X		C	X	X	X		X
3.5	Communication avec les services publics en relation avec le secteur de l'E.A.	X	RE	RE	C			X	X	X	X	C	X	X	RE	P	X	X		RE	P	X	X		X
3.6	Contrôle de la publicité et des demandes de sollicitations provenant de l'extérieur	X	RE	RE	D			X	D	X	X	X	X	X	RE	X	X	X		A	RE	X	X	E	X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable de l'opération des réseaux de relations internes et externes de son unité**

No : 3

CODE
D: Décideur P: Participant I: Doit être informé
R: Responsable C: Consultant X: Non impliqué
A: Approbateur E: Exécutant ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		DG C E Conseil commissaires	S E A Régional Dir. Coord. Cons	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. ed. jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
3.7	Contrôle et diffusion de la publicité produite par la C.S. pour la C.S.	X	RP E	RP E	RE			X	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	P	X	X		RE	PE	X	X		
3.8	Communication avec les médias de son milieu en termes d'Éducation aux Adultes	X	AR PE	RP CE	X			X	X	X	X	X	X	X	RA	P	PE	X		RE	PE	C	X		

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 4 — **Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité**

CODE — D. Décideur, P. Participant, I. Doit être informé, R. Responsable, C. Consultant, X. Non impliqué, A. Approbateur, E. Exécutant, ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: D.G. C.E. Conseil commissaire	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes associés	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. ed. aînés	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
4.1	Supervision hiarchiques de tous les personnels affectés dans les unités E. A.	I	DR C	DR C	X			I	X	X	X	X	X	X	DR	RC	X	X		DR	RC	X	X		X
4.2.1	Détermination des fonctions, responsabilités et tâches des cadres subalternes des unités E. A.	X	DR	DR	C			I	X	X	X	X	X	X	D R	C	X	X		D R	RC	X	X		X
4.2.2	Détermination des fonctions, responsabilités et tâches des autres personnels des unités E. A.	X	DR PC	DR P	C			X	X	X	C	X	X	X	DR	PC	X	X		DR	RP	X	X		X
4.3.1	Détermination des besoins en ressources humaines des unités E. A.	X	RP C	RP C	X			X	X	X	C	X	X	X	RE	P	C	X		RE	RP	X	X		X
4.3.2	Présentation et justification des demandes en personnes des unités E. A. auprès du D.G.	X	RP E	RP	C			X	X	X	C	X	X	X	RE	P	C	X		RE	P	X	X		X
4.3.3	Dépôt du plan d'effectifs des centres d'Éducation des adultes et des recommandations au D.G.	DA	C	R	X	D		A	X	X	C	X	X	X	C	X	X	X		RE	P	X	X		X
4.3.4	Dépôt du plan d'effectifs des écoles et des recommandations au D.G.	DA	X	X	RE C	D		A	X	X	C	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		RE
4.3.5	Dépôt du plan d'effectifs du centre administratif des S.E.A. et de recommandations au D.G.	DA	RE	X	C	D		A	X	X	C	X	X	X	R E	P	X	X		X	X	X	X		X
4.4.1	Recrutement de tous les personnels de la C. S. sauf pour enseignants	X	X	X	DR E			X	X	X	C	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
4.4.2	Recrutement des enseignants du secteur des écoles	X	X	X	DR P			X	X	X	DR	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		P
4.4.3	Recrutement des enseignants du secteur des S. E. A.	X	DR P	P	C			X	X	X	C	X	X	X	X	RD	P	X		P	P	C	X		X
4.4.4	Sélection des enseignants à taux horaire en Formation générale	X	RE	PI	C			X	X	X	C	X	X	X	R	X	E	X		X	PI	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité**

No : 4

CODE
D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé
R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué
A. Approbateur — E. Exécutant — ?. À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes admis	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
4.4.5	Sélection des enseignants à taux horaire en Formation professionnelle	X	RC E	PI	C			X	X	X	C	X	X	X	X	R	CE	X		X	PI	X	X		X
4.4.6	Sélection des enseignants à taux horaire en Alphabétisation et pré-secondaire	X	RE	PI	C			X	X	X	C	X	X	X	R	X	E	X		X	PI	X	X		X
4.4.7	Sélection des enseignants à taux horaire en Éducation populaire	X	RE	I	C			X	X	X	C	X	X	X	R	X	E	X		X	I	X	X		A
4.4.8	Sélection des enseignants à taux horaire pour les autres types de programmes	X	RE	PI	C			X	X	X	C	X	X	X	R	X	E	X		X	PI	X	X		X
4.5.1	Embauche du personnel enseignant dans les centres (selon la liste)	X	C	RP D	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	C	X		RE	RE	C	X		X
4.5.2	Embauche du personnel enseignant pour les activités hors centre (selon la liste)	X	RP	RC				X	X	X	X	X	X	X	X	R	P	X		X	RC	X	X		X
4.6	Accueil du personnel, diffusion d'information concernant conditions de travail et tâches unités É. A.	X	RC	R C	C			X	X	X	C	X	X	X	R	RC	X	X		R	RC	X	X		X
4.7	Établissement de l'horaire de chacun des membres du personnel des unités É. A.	X	DR PC	DR PC	A			X	X	X	A	X	X	X	DR	PC	X	X		DR	RC	X	X		X
4.8	Probation des nouveaux membres du personnel affectés aux unités É. A.	X	RP	RP C	D			X	X	X	D	X	X	X	R	P	X	X		R	P	C	C		X
4.9.1	Rencontres périodiques du personnel cadre des unités Éducation des adultes	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	RE	X	X	X		RE	X	X	X		X
4.9.2	Rencontres périodiques du personnel non cadre de l'unité Éducation des adultes	X	RC	RC	X			X	X	X	X	X	X	X	R	PC	X	X		R	R C	X	X		X
4.10	Élaboration des systèmes et d'instruments d'évaluation du rendement du personnel de la C. S.	A	X	X	R			A	X	X	R	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

Le secteur de l'Éducation aux adultes

UNITÉ :

FONCTION : Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité — No : 4

C Décideur P Participant I Doit être informé
O R Responsable C Consulté X Non impliqué
D E Approbateur E Exécutant ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: Cercle des gouverneurs CE DG	S.E.A Hagens Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organisatrices contrôlées	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire générale	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. éd. jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de U.F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien	Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Animateur(s) Animatrice(s)	Technicien Soutien	CRT, CDA, CAE	Directeur(s) d'école
4.11.1	Évaluation du personnel cadre de l'unité É.A.	X	R	R	I		X	X	X	I	X	X	X	R	C	X	X		R	I	R/C	C	C	X
4.11.2	Évaluation du personnel non cadre de l'unité É.A.	X	R/C	R/C	I		X	X	X	C	X	X	X	C	I	X	X		C	I	X	X	DR	X
4.12.1	Les activités de perfectionnement pour le personnel cadre des unités É.A.	X	C	C	DC/R		X	X	X	C	X	X	X	R	X	C/I	X		R/A	R	X	C/I	D	X
4.12.2	Les activités de perfectionnement pour le personnel non enseignant des unités É.A.	X	R	R/A	DC		X	X/?	X	?				?	?	?	X		?	?	?	X	?	X
4.12.3	Les activités de perfectionnement pour le personnel enseignant des unités É.A.	X	?	?	?		X	X	X	?	X	X	X	?	?				?	?			?	X
4.12.4	Projets et besoins spécifiques de perfectionnement du personnel des unités É.A.	X	R/E	R/E	I		X	X	X	I	X	X	X	R/E	R/C/E	X	X		R/E	R/C/E	X	X		X
4.13	Contrôle, signature des dossiers, formulaires et rapports canonant l'évaluation du personnel à l'É.A.	X	R/E	R/E	C		X	X	X	C	X	X	X	R/E	R/C/E	X	X		R/E	R/C/E	X	X		X
4.14	Évaluation du rendement et supervision (relation d'aide) du personnel de l'unité É.A.	X	R/E	R/E		I	X	X	I	I	X	X	X	R	R	X	E		R	R	X	E		X
4.15.1	Gestion, contrôle et suivi des congés, absences, temps supplémentaires, vacances et congés	X	R/P	R/E	I		X	X	I	I	X	X	X	R	P	X	E		R	R	X	X/E		X
4.15.2	Gestion, contrôle et rapport des heures	X	R/P	R/E	I		X	X	I	I	X	X	X	R/A	P	X	X		R/A	P/R	X	X		X
4.16	Remplacement des membres de son personnel en cas d'absences temporaires dans l'unité É.A.	X	R/P	R/P		I	X	X	I	I	X	X	X	R	P	X	X		R	R/C	X	X		X
4.17	Application des mesures disciplinaires et des procédures de renvoi	A	R	R	C/I		X	X	X	C/I	X	X	X	R	R/C	X	X							

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 4 — **Est responsable de la gestion des ressources humaines de son unité**

CODE
D: Décideur — P: Participant — I: Doit être informé
R: Responsable — C: Consultant — X: Non impliqué
A: Approbateur — E: Exécutant — ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres Unités organismes admin.	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Cadre des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
4.18	Gestion des conflits inter-personnels dans l'unité de l'Éducation des adultes	X	RC	RC	X			X	X	X	X	X	X	X	R	RC	X	X		R	RC	X	X		X
4.19	Suivi des demandes et des griefs adressés par les membres de son personnel de l'unité É. A.	X	RC	RC	C			X	X	X	C	X	X	X	R	RC	X	X		R	RC	X	X		X
4.20	Octroi au personnel administratif et professionnel non enseignant de congé sans solde de moins de 10 jours	X	RC E	RC E	I			X	X	X	C	X	X	X	RE	C	X	X		RE	C	X	X		X
4.21.1	Élaboration des horaires de travail des enseignants à taux horaire dans programmes dispensés hors centre	X	RE	RE	I			X	X	I	I	X	X	X	I	RE	X	XE		I	RE	X	XE		X
4.21.2	Élaboration horaires de travail des enseignants à taux horaire dans programmes dispensés dans les centres	X	I	R	I			X	X	I	I	X	X	X	I	X	C	X		RE	RE	PC	E		X
4.22	Confection et mise à jour de la liste d'ancienneté des enseignants de l'É. A.	X	C	C	R			X	X	X	R	X	X	X	C	C	X	X		C	C	X	X		
4.23	Utilisation, information, affectation du personnel en disponibilité de la C. S.	X	P	P	R			X	X	X	R	P	P	P	P	X	X	X		P	X	X	X		P
						D		A	P	R	R	P	P	P	P										

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité**
No : 5

CODE
D: Décideur P: Participant I: Doit être informé
R: Responsable C: Consultant X: Non impliqué
A: Approbateur E: Exécutant ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau de responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																			
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien	Comité de cons.	Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'étape
5.1	Les opérations de mise à jour de l'inventaire du M.A.O. des unités d'Éducation des adultes	X	RP E	RP E	DE			X	X	X	X	DE	X	X	R	P	X	E		R	R	X	E		X
5.2.1	Identification besoins en MAO en travaux d'entretien réparation, amélioration locaux et immeubles occupés	A	RP	PC E	C ?			A	X	X	X	C	X	X	R	P	C	X	?	P E	PE	C	C		X
5.2.2	Établissement des priorités en M.A.O. en travaux d'entretien, de réparation, d'améliorations des u. É.A.	X	RP	PC E	C?			X	X	X	X	C	X	X	R	P	C	X	?	PE	PE	C	C		X
5.2.3	Présentation, justification de projets d'immobilisations (à caractère physique et M.A.O.) unités É.A.	A	RP	PE	X		A	X	X	X	X	C	X	X	R	PE	X	X	?	PE	PE	X	X		X
5.3	Achats de M.A.O. effectués à même les budgets octroyés à l'unité S.E.A. selon politiques de la C.S.	X	RC E	CI	X			X	X	X	X	X	X	X	R	C	C	E		CI	X	X	X		X
5.4	Élaboration, application, évaluation pgm d'entretien réparations mineures (équipements/locaux occupés)	X	RP E	RP CE	C			X	X	X	X	C	X	X	RE	P	X	X		R	R	X	CE		X
5.5	Transmission aux S.R.M. de toute demande de réparation majeure et d'amélioration	X	RP E	RP E	X			X	X	X	X	X	X	X	RE	P	X	E		RE	RE	X	E		X
5.6	Gestion du service de reprographie à l'intérieur de l'unité É.A.	X	R	RC	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	X		R	RC	X	X		X
5.7.1	Envoi au Secrétariat général de toute demande particulière concernant la reprographie	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		R	R	X	E		X
5.7.2	Contrôle de la reprographie de l'unité É.A. envoyée au S.G. ou réalisée dans l'unité	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		R E	R E	X	E		X
5.8	Communique avec le Secrétariat général concernant toute demande de services de téléphonie de l'unité	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		R E	R E	X	E		X
5.9	Communique avec la Sûreté municipale, fait rapport au S.G. pour tout vol ou vandalisme dans l'unité	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R E	X	X	E		R E	R E	X	E		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 5 — **Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité**

CODE — D. Décideur · R. Responsable · A. Approbateur · P. Participant · C. Consultant · E. Exécutant · I. Doit être informé · X. Non impliqué · ?. A déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régions Dir. Coord. - Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes connexes	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
5.10	Affectation des locaux de l'unité E.A.	X	RC	RC	X			X	X	X	X	C	X	X	R	C	X	X		R	RC	C	X		X
5.11	Planification des travaux d'aménagement à être effectués dans les locaux de l'unité E.A.	X	R	RC	C			X	X	X	X	RE	X	X	P	P	X	X		R	RC	X	X		X
5.12	Plans de transformation physiques préparés par les S.R.M. pour l'unité E.A.	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		P	P	X	X		X
5.13	Application de la politique de prêt de locaux par l'unité E.A.	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		R	R	X	E		X
5.14	Application de la politique de prêt de matériel utilisé par l'unité E.A.	X	DR CE	DR IE	X			X	X	X	X	X	X	X	DR E	C	X	X		DR E	RE	X	X		X
5.15	Procédure concernant le prêt de clés à des personnels de l'unité E.A.	X	RC E	R	X			X	X	X	X	X	X	X	R	C	X	E		R	R	X	E		X
5.16	Réclamations adressées auprès des personnes responsables dans cas de bris de matériel et des locaux	X	R	R	A			X	X	X	X	A	X	X	R	X	X	X		R	R	X	X		X
5.17.1	Application des lois et règlements concernant les normes de sécurité et d'hygiène de l'unité E.A.	X	RE	RC E	A			X	X	X	X	A	X	X	R E	X	X	X		RE	R	X	X		X
5.17.2	Élaboration et application d'une procédure relative aux premiers soins d'urgence à dispenser	X	R	RP	A			X	X	X	X	A	X	X	R	X	X	X		R	R	X	X		X
5.18	Application des règles de sécurité des édifices publics dans l'unité E.A.	X	R	RC	A			X	X	X	X	A	X	X	R	X	X	X		R	R	X	X		X
5.19	Contrôle le système de verrouillage de l'unité E.A.	X	R	RC	A			X	X	X	X	A	X	X	R	X	X	X		R	R	X	X		X
5.20.1	Réalisation des achats en matériel didactique de moins de 100$ du centre	X	I	RP CE	I			X	X	I	X		X	X	X	X	X	I		XR	R	CE	E		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 5 — **Est responsable de la gestion des ressources matérielles de son unité**

CODE

D Décideur — P Participant — I Doit être informé
R Responsable — C Consultant — X Non impliqué
A Approbateur — E Exécutant — ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																						
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. /Régional Dir., Coord., Cons.	Centre Éduc. adultes Dir., Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
5.20.2	Réalisation des achats en matériel didactique de moins de 100$ du Centre administratif S.E.A.	X	RP CE	X	I			X	X	I	X	X	X	X	R	P	C	E		X	X	X	X		X
5.21	Vérification des achats de matériel didactique et signature autorisant la commande	X	RP CE	RP CE	X			X	X	X	X	X	X	X	R	P	C	E		R	R	PC	PE		X
5.22.1	Prévision annuelle des demandes d'immobilisation par champ d'activités de formation	X	?I	RP? CE	?			X	X	X	X	?	X	X	?	I	X	X		R	R	PC	E		X
5.22.2	Prévision annuelle des demandes d'immobilisation pour l'administration du Centre administratif S.E.A.	X	?	RP E	?			X	X	X	X	?	X	X	?	X	X	X		R	P	X	E		X
5.22.3	Prévision annuelle des demandes d'immobilisation pour le Centre administratif S.E.A.	X	RP CE	X				X	X	X	X	?	X	X	R	P	C	E		X	X	X	X		X
5.23	Préparation des demandes d'immobilisation par champs de formation	X	I?	RPA CE	?			X	X	X	X	?	X	X	?	I	X	X		A	R	PC	E		X
5.24.1	Réalisation des achats immobilisables (100$ et plus) du Centre administratif S.E.A.	X	I	PC	RE			X	X	X	X	RE	X	X	X	X	X	I		P	R	C	X		X
5.24.2	Réalisation des achats immobilisable (100$ et plus) du Centre administratif S.E.A.	X	PC	X	RE			X	X	X	X	RE	X	X	P	C	C	X		X	X	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable de la gestion des ressources financières** — No : 6

CODE — D: Décideur · P: Participant · I: Doit être informé · R: Responsable · C: Consultant · X: Non impliqué · A: Approbateur · E: Exécutant · ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: D.G. C.E. Conseil (commissaires)	S.E.A. Régions du Québec Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organisées (comités)	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Directeur des Ress. financières	Directeur des Ress. humaines	Directeur des Ress. matérielles	Directeur des Serv. aux élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(e)s Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
6.1.1	Opérations relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires de la C. S.	A	RE	RE	RE			A	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	P	X	X		RE	P	X	X		X
6.1.2	Opérations relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires de l'É. A. (R.H. - R.M. - R.S.)	?	RP CE	?	?			?	X	I	X	X	X	X	RE	C	X	PE		?	?	X	X		X
6.1.3	Recommandations sur prévisions budgétaires, identification, analyse, justification des besoins au D.G.	I	RC E	RC E	RE			I	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	C	X	X		RE	C	X	X		X
6.1.4	Dépôt d'un projet des prévisions budgétaires des unités É. A.	?	R? E	?	I			?	X	I	X	X	X	X	RE	?	X	X		?	?	X	X		X
6.2	Contrôle des dépenses et respect des crédits budgétaires alloués de l'unité É. A.	X	RP E	RP E	PE			X	X	PE	X	X	X	X	RE	X	X	PE		RE	PE	X	PE		X
6.3.1	Implantation et application des procédures de contrôle financières de l'unité É. A.	X	RP E	RP E	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	PE		R	PE	X	E		X
6.3.2	Application du règlement relatif aux entrées et sorties de fonds de l'unité É. A.	X	RE	RP E	X			X	X	I	X	X	X	X	R	X	X	E		R	P	X	E		X
6.4	Réalisation des travaux de vérification comptable interne et externe des unités É. A.	I	P	PI	R			I	X	RE	X	X	X	X	P	X	X	X		I	P	X	X		X
6.5	Autorisation de remboursement des frais de déplacement et de séjour du personnel de l'unité É. A.	X	RP AE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	R A	PE	E	E		AR	RE	E	E		X
6.6	Approbation des paiements des factures de l'unité	X	RE	R? E	X			X	X	X	X	X	X	X	RE	X	X	X		R	RE	X	X		X
6.7	Perception du montant des ententes intervenues avec les entreprises ou organismes pour l'É. A.	X	?	?	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	X	X		?	?	X	X		X
6.8	Dépôt d'un rapport mensuel sur les dépenses défrayées par la petite caisse de l'unité É. A.	X	RE	R? E	A			X	X	A	X	X	X	X	R	X	X	E		X	R	X	E		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable de la gestion des ressources financières** No 6	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																					
CODE : D. Décideur P. Participant ! Doit être informé R. Responsable C. Consultant X. Non impliqué A. Approbateur E. Exécutant ? À déterminer	D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régions Dir. Cadre - Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes centres	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire générale	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Cadre des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
NO **Liste des opérations**																										
6.9 Contrôle de la petite caisse de l'unité de l'Éducation des adultes	X	RE	RE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		X	R	X	E		X
6.10 Demande de réajustement budgétaire, budget supplémentaire ou de transfert de fonds de l'unité É.A.	A	RP E	R	X			A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		RE	P	X	X		X
6.11 Détermine niveaux des revenus (généraux et spécifiques) et des crédits budgétaires autorisés de C.S.	DA	C	X	R	D		A	X	R	X	X	X	X	C	X	X	X		X	X	X	X		X
6.12 Analyse surplus déficit prévu, recommandations mesures appr. pour équilibre global activités aux adultes	DA	R E	?	C	D		A	X	C	X	X	X	X	RE	X	X	X		?	X	X	X		X
6.13.1 Enregistrement des revenus et dépenses de la C.S. selon les principes comptables	X	P	P	R			X	X	RE	X	X	X	X	P	X	X	X		P	P	X	X		X
6.13.2 Enregistrement des revenus et dépenses par programme de formation	X	PE !	IE	RE			X	X	R	X	X	X	X	P!	X	X	E		!	!	X	E		X
6.14 Transmission des ordres de paiement de tout le personnel de l'unité É.A.	X	RE	RE !	!			X	X	!	X	X	X	X	R	X	X	E		R	R	X	E		X
6.15.1 Opération du réseau de transport scolaire des élèves domiciliés sur le territoire de la C.S.	X	X	X	RE			X	X	RE	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
6.15.2 Transmission des besoins en transport scolaire pour les adultes de jour du centre	X	X	RE	!			X	X	!	X	X	X	X	X	X	X	X		X	R	X	E		X
6.16 Transmission des données servant à la préparation des états financiers des S.E.A. (fonds I et II)	X	RE	?	!			X	X	A	X	X	X	X	R	X	X	E		?	X	X	X		X
6.17.1 Calcul des revenus et des dépenses par champs d'activités en R.H., R.M., R.S. et E.P.	X	RE	?	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		?	X	X	X		X
6.17.2 Distribution des budgets R.H., R.M., R.S., E.P. des activités de l'Éducation des adultes	X	RE	?	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	E		?	?	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable de la gestion des ressources financières**
No : 6

CODE
D. Décideur P. Participant I. Doit être informé
R. Responsable C. Consultant X. Non impliqué
A. Approbateur E. Exécutant ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																									
		D.G. C.E. Conseil administratif	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, centres	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
6.17.3	Révision possible des budgets alloués en R.H., R.M., R.S. et E.P. pour les activités E.A.	X	DC	P	X			X	X	X	X	X	X	X	D	C	X	X		P	I	X	X		X
6.18.1	Détermination du ratio élèves/groupe permettant de démarrer une activité éducative à la C.S.	D	X	X	RI			D	X	X	R	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		I
6.18.2	Détermination ratio élèves/groupe permettant de démarrer une activité éducative à temps complet E.A.	D	RC I	I	X			D	X	X	X	X	X	X	R	C	C	I		I	I	I	I		X
6.19.1	Départ ou démarrage d'un groupe à temps complet en formation professionnelle	D	CI	RI	I			D	X	X	X	X	X	X	C	I	I	I		I	R	I	I		I
6.19.2	Départ ou démarrage d'un groupe à temps complet autre qu'en formation prof.	X	AI	RI	X			X	X	X	X	X	X	X	A	X	I	I		R	R	I	I		X
6.19.3	Départ ou démarrage d'un groupe à temps partiel en formation professionnelle	X	AC	RI	X			X	X	X	X	X	X	X	A	C	I	I		R	R	I	I		X
6.19.4	Départ ou démarrage d'un groupe à temps partiel autre qu'en formation professionnelle	X	AI	RI	X			X	X	X	X	X	X	X	A	X	I	I		R	R	I	I		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 7	**Est responsable de la gestion des ressources informationnelles**	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																			
CODE D : Décideur P : Participant ? : Doit être informé R : Responsable C : Consultant X : Non impliqué A : Approbateur E : Exécutant ? : À déterminer		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Ad.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Cadre des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
NO	**Liste des opérations**																								
7.1	Gestion du développement des programmes confiés à l'analyste et aux techniciens de l'informatique	X	CE I	X	RE			X	X	X	X	X	X	RE	I	X	X	CE		X	X	X	X		X
7.2	Développement et opération des systèmes de gestion informatisée pour les unités É.A.	X	PE I	I	RE			X	X	X	X	X	X	RE	I	X	X	PE		I	X	X	X		X
7.3	Recommandations d'achat des équipements et des mesures de sécurité pour les unités É.A.	X	P	C	R			X	X	X	X	X	X	RE	P	X	X	C		C	X	X	X		X
7.4	Opération de mise à jour des contrôles de clientèle scolaire des unités É.A.	X	RP E	PE	C			X	X	X	X	X	X	C	R	X	X	PE		P	P	X	E		X
7.5	Opération du système GAMIN dans les unités É.A.	X	R	R E	X			X	X	X	X	X	X	X	R	X	X	PE		R	R	X	E		X
7.6	Formation du personnel affecté à l'entrée des données	X	RE	RP	C			X	X	X	X	X	X	C	R	X	X	E		R	R	X	P		X
7.7	Coordination entre les centres, les S.E.A. et la G.R.I.C.S.	X	AE	C	DR			X	X	X	X	X	X	DR	A	X	X	E		C	C	X	X		X
7.8	Support administratif au réseau de bureautique des S.E.A. et des centres	A	E	PC	R			X	X	X	X	X	X	R	?	X	X	E		P	C	X	X		X
7.9	Installation des appareils et des logiciels, entretien et développement dans les unités É.A.	X	AR E	I	D			X	X	X	X	X	X	D	A	X	X	RE		I	I	X	X		X
7.10	Analyse des besoins et développement des systèmes programmés sur micro-ordinateur pour l'É.A.	X	AP E	CI	DR			X	X	X	X	X	X	DR	A	X	X	PE		C	I	X	X		X
7.11	Recommandations sur bonne marche des opérations de gestion/développement du réseau pour l'É.A.	X	AE	PC	R			X	X	X	X	X	X	R	A	X	X	E		P	C	X	X		X
7.12	Établissement du calendrier des opérations pour l'inscription des adultes à des examens du M.E.Q. et la transmission des résultats	X	PE I	EI	R			X	X	X	X	X	X	R	I	X	X	PE		I	I	X	E		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No 8 : **Est responsable des opérations spécifiques menées par le centre administratif des S. E. A.**

CODE : D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé — R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué — A. Approbateur — E. Exécutant — ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																			
		DG C.E. Conseil administratif	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Ad.	Autres unités organismes admis	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien	Table de concertation	Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien	Organismes	Directeur(s) d'école
8.1	Collaboration avec organismes privés et publics du territoire dans effort de coordination des activités	X	DR EC	?	X			X	X	X	X	X	X	X	D	RE	CE	X		?	?	X	X	C	X
8.2	Identification des besoins de formation des organismes privés et publics	X	RP E	X	DC			X	X	X	X	X	X	X	X	RE	PE	X	D	X	X	X	X		X
8.3	Participation à la consultation sur les politiques globales d'éducation aux adultes au Québec	X	DR C	C	X			X	X	X	X	X	X	X	DR	C	C	X		C	C	X	X		X
8.4	Établissement des règles et des objets de concertation des centres d'éducation des adultes	A	?	?	X			A	X	X	X	X	X	X	?	?	X	X		?	?	X	X		X
8.5.1	Détermination de l'offre de services de l'éducation des adultes à temps complet	X	?R CE	?P C	P			X	X	X	X	X	X	X	?	RE	C	E		?	P	C	X		P
8.5.2	Détermination de l'offre de services de l'éducation des adultes à temps partiel	X	?E	?P	X			X	X	X	X	X	X	X	?	?	X	E		?	P	X	X		X
8.6	Planification de la programmation des activités éducatives des S. E. A.	X	?C	?I	I			X	X	X	X	X	X	X	?	?	C	X		?	I	I	I		I
8.7	Élaboration des nouveaux programmes de formation	X	RP ?	?	X			X	X	X	X	X	X	X	?	R	PE	X		?	?	?	X		X
8.8	Planification, organisation, coordination de l'implantation de nouveaux programmes de formation	X	RP ?E	?	PE			X	X	X	X	X	X	X	?	RE	PE	X		?	?	?	X		PE
8.9.1	Soutien pédagogique en formation professionnelle (programmes, évaluation)	X	DR E?	? C	I			X	X	X	X	X	X	X	DR	?	E	X		?	I	C	X		I
8.9.2	Soutien pédagogique dans les autres programmes de formation (programmes, évaluation)	X	DR	?C	I			X	X	X	X	X	X	X	DR	?	E	X		?	I	C	X		I
8.10	Coordination des opérations régionales en accueil et référence	X	DP RE	I	X			X	X	X	X	X	X	X	DR	PE	E	E		I	I	X	I		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No. 6 — **Est responsable des opérations spécifiques menées par le centre administratif des S. E. A.**

CODE — D. Décideur · P. Participant · I. Doit être informé · R. Responsable · C. Consultant · X. Non impliqué · A. Approbateur · E. Exécutant · ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: D.G. C.E. Conseil administratif	S.E.A. Régions Dir. Cadre : Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. : Dir. Adj.	Autres unités organismes connexes	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(e) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
6.11	Détermination des champs d'intervention en accueil et référence entre les centres et le C.A. des S.E.A.	?	DR EI	?I	X			?	X	X	X	X	X	X	DR	I	E	I		?	I	X	I		X
6.12	Soutien technique auprès des centres dans le cadre de la promotion de leurs activités	X	DC RE	P	P			X	X	X	X	X	C	X	DR	C	E	X		P	P	X	X		P
6.13	Soutien pédagogique auprès des centres à des fins d'encadrement et de suivi des enseignants	X	DR CE	CI	C			X	X	X	X	X	X	X	DR	C	E	X		P	P	I	X		P
6.14	Assistance et conseil auprès de toutes les directions des unités en ce qui a trait à l'E.A.	X	DP RE	P	P			X	X	X	X	X	X	X	DR	P	E	X		P	P	X	X		P
6.15	Diffusion de l'information de programmes offerts auprès des divers agents d'éducation du réseau	X	?E	RP E	P			X	X	X	X	X	X	X	R	P	E	X		P	P	X	X		P
6.16	Rencontre d'information pour les directeurs et directeurs adjoints sur les programmes de formation	X	DRE PC	P	P			X	X	X	X	X	X	X	DR E	PE	CE	X		P	P	X	X		P
6.17	Communication avec la D.G.E.A. et le bureau régional du M.E.Q.	X	RP E	X	X			X	X	X	X	X	X	X	RE	PE	C	X		X	X	X	X		X
6.18	Concertation avec les organismes collaborateurs des S.E.A. (C.E.P. Montérégie, C.E.I.C.,C.T.Q., etc.)	X	RP CE	I	X			X	X	X	X	X	X	X	R	PE	C	X		I	I	X	X		X
6.19	Participation à certaines réunions locales, régionales, ou provinciales sur les programmes E.A.	X	DR CE	EI	IE			X	X	X	X	X	X	X	DR E	CE	E	X		IE	IE	X	X		IE
6.20	Élaboration du matériel pédagogique manquant (notes et guides)	X	DR PE?	C E	C			X	X	X	X	X	X	X	D?	R	PE	X		C	C	CE	X		CE
6.21	Participation à des rencontres ou à différents comités en regard de l'harmonisation Jeunes Adultes	X	DR CE	I	I			X	X	X	X	X	X	X	D	RE	C	X		I	X	X	X		I
6.22	Plan global et annuel de la promotion des S.E.A.	X	D? E	?	I			X	X	X	X	X	X	X	D	?	E			I	I	X	X		I

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION : **Est responsable des opérations spécifiques menées par le centre administratif des S. E. A.**

CODE
D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé
R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué
A. Approbateur — E. Exécutant — ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																			
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien	Organismes	Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
23.1	Mise en place des activités régionales de perfectionnement en Formation professionnelle	X	DR PE	CI	CI			X	X	X	X	X	X	X	D	R	PE	X		C	C	I	X		CI
23.2	Mise en place des activités régionales de perfectionnement dans les autres programmes	X	DR PE	CI	X			X	X	X	X	X	X	X	DR	X	PE	X		C	C	I	X		X
24	Mise à jour de la liste des formateurs et formatrices autorisées à enseigner	X	?P E	CI	?			X	X	X	?	X	X	X	?	?	PE	X		CI	CI	I	X		X
25.1	Gestion des budgets de perfectionnement régional en Formation professionnelle	X	DR E	I	I			X	X	X	X	X	X	X	D	RE	X	X		I	I	X	X		I
25.2	Gestion des budgets de perfectionnement régional dans les autres programmes	X	DR E	I	X			X	X	X	X	X	X	X	DR E	X	X	X		I	I	X	X		X
26	Les annexes fédérales-provinciales (cours subventionnés à temps complet M. M. S. R.	X	PI	I	DR			X	X	X	X	X	X	X	I	P	X	X	DR	I	I	X	X		X
27	Planification, organisation et coordination des documents **Points saillants** des divers secteurs	X	DR E?	I	I			X	X	X	X	X	X	X	D?	R	E	X		I	I	X	X		I
28	Sessions de sensibilisation sur les nouveaux programmes de formation	X	DR PE	CI	C			X	X	X	X	X	X	X	D	R	PE	X		C	C	I	X		C
29.1	Annulation des cours aux adultes de jour pour des motifs de tempête de neige et autres motifs graves	DR E	I	I	X			DR E	X	X	X	X	X	X	I	I	I	I		I	I	I	I		X
29.2	Annulation des cours aux adultes de soir pour des motifs de tempête de neige et autres motifs graves	X	DR E	I	X			X	X	X	X	X	X	X	DR E	X	X	X		I	I	I	I		X
30	Information sur la gestion de reconnaissance des acquis	X	DP RE	I	X			X	X	X	X	X	X	X	DR	I	PE	X		I	I	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No 9 : **Est responsable des opérations spécifiques du centre d'éducation des adultes**

CODE : D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé ; R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué ; A. Approbateur — E. Exécutant — ?. À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes connus	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Consultant(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint du centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
9.1.1	Détermination de l'offre de service, de la grille horaire de chacun des secteurs du centre	X	I	DPC RE	X			X	X	X	X	X	X	X	I	I	X	X		DR E	P	C	E		X
9.1.2	Élaboration de la grille-horaire de l'élève adulte du centre	X	X	DRA CEI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		AR	DR E	C	I		X
9.2	Recommandations au D.G. : l'ouverture et la fermeture du centre pour les activités à temps complet	X	I	DR PE	X			I	X	X	X	X	X	X	I	X	X	X		DR E	P	X	X		X
9.3.1	Planification, organisation, coordination des opérations relatives Services d'Accueil-Référence du centre	X	I	DP RE	X			X	X	X	X	X	X	X	I		X	X		DR E	PE	X	I		X
9.3.2	Application des opérations relatives aux services d'Accueil et Référence dans les sous centres	X	X	AD RE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		AR	DR	X	E		X
9.4.1	Planification, organisation, coordination des opérations relatives à la formation des groupes du centre	X	X	ADR PE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		AR	DR E	X	X		X
9.4.2	Application des opérations relatives à la formation des groupes du centre	X	X	DR PE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	PE	PE		X
9.5	Assignation des locaux du centre	X	X	ADR CE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		ADR	DR E	C	XE		X
9.6.1	Création et mise à jour du dossier scolaire de chacun des élèves inscrits dans une école	X	X	X	DR EI			X	X	I	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		DR E
9.6.2	Création et mise à jour du dossier scolaire de chacun des adultes inscrit dans un centre	X	I	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	I		DR E	DR E	X	E		X
9.7	Application des procédures relatives au contenu, à la consultation, circulation, transfert du dossier scolaire	X	E	DR PE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E		DR	RE	X	E		X
9.8	Certification et signature des attestations d'études demandées par les adultes	X	X	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No 9 : **Est responsable des opérations spécifiques du centre d'éducation des adultes**

CODE : D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé ; R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué ; A. Approbateur — E. Exécutant — ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																			
		D.G. C.E. Conseil commissaires	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
9.9	Accessibilité, disponibilité d'un service d'évaluation des acquis scolaires et extra scolaires *	X	?E	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	?	X	E	X		DR	R	X	E		X
9.10	Transmission au D. G. des effectifs scolaires inscrits dans son unité	I	RP E	RP E	RE			I	X	X	X	X	X	X	R	P	X	XE		RE	P	X	X		RE
9.11	Établissement d'un projet d'orientation servant à l'application du régime pédagogique des adultes	X	X	DR PE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	P	E	X		X
9.12	Application des documents **Points saillants** dans les divers secteurs de formation du centre	X	X	DRP E!	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	P	X		X
9.13	Rencontres locales d'information sur les contenus de programmes existants et dispensés dans le centre	X	PE	DRP E!	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	PE	X		DR E	DR E	P	X		X
9.14	Plan d'activités éducatives (ou scénarios) et fixation des échéanciers de remise	X	X	DR AE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR A	E	X		X
9.15.1	Planification, organisation, coordination de l'admission et de l'inscription des élèves dans les écoles	X	X	X	DR E			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		DR E
9.15.2	Planification, organisation, coordination de l'admission des adultes dans un centre	X	PE	DR AE	X			X	X	X	X	X	X	X	P	X	X	E		AD R	DR	X	E		X
9.15.3	Planification, organisation, coordination de l'inscription des adultes aux activités éducatives du centre	X	X	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR	DR	X	E		X
9.15.4	Réalisation des sessions intensives d'inscription dans les sous-centres	X	PI	DRA E!	X			X	X	?	X	X	X	X	I	I	P	I		AR R	DR E	I	E		X
9.16.1	Supervision des conseillers en Accueil et référence du centre (Évaluation/direction)	X	X	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	RE	X	X		X
9.16.2	Supervision des enseignants et autres personnels du centre (Évaluation/direction)	X	X	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	X	X		X

* en Formation générale, en Formation professionnelle, en ALPHA, en assistance aux autodidactes et en services spécifiques

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 9 — **Est responsable des opérations spécifiques du centre d'éducation des adultes**

CODE — D: Décideur, P: Participant, I: Doit être informé, R: Responsable, C: Consultant, X: Non impliqué, A: Approbateur, E: Exécutant, ?: À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités: D.G. C.E. (Conseil commissaires)	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités (organismes, comités)	Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération: Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F.P.	Conseiller(s) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint du centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Directeur(s) d'école
9.16.3	Supervision de la technicienne en organisation scolaire du centre (évaluation/direction)	X	X	DR CE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	C	X	X		X
9.17	Communication avec les organismes référants: informations inhérentes à la clientèle	X	X	DR E	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR	DR E	X	E		X
9.18	Recommandations et rétroaction au D.G. sur planification, organisation, coordination des S.E.A.	I	X	DR PE	X			I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	P	X	X		X
9.19	Relation d'aide et support auprès des enseignants et de l'autre personnel de son unité	X	PE	DR CE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	PE	X		DR E	DR E	C	C		X
9.20	Application des règles de certification de la D.G.E.A. concernant les cours dispensés	X	X	AR I	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		AR	R	I	I		X
9.21.1	Information personnel impliqué dans l'administration (épreuves d'évaluation responsabilité MEQ et locale)	X	C	DRP EI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	C	X		DR E	DR E	PI	PI		X
9.21.2	Contrôle des types d'épreuves, des dates de passation d'examens et de transmission des résultats	X	X	DR PE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	P	E		X
9.22	Planification, organisation, coordination des journées pédagogiques locales de chaque cours	X	P	DRA CE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	P	X		AD R	DR E	C	X		X
9.23	Planification, coordination, information et rétroaction aux enseignants sur la grille de satisfaction	X	X	DRP EI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	PI	E		X
9.24	Planification, organisation, coordination des activités d'accueil des adultes dans le centre	X	X	DRP EI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	PI	E		X
9.25.1	Mise en place des structures de représentation et de participation des adultes dans le centre	I	X	DRA CE	X			I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR E	DR E	PE	E		X
9.25.2	Création d'un organisme de participation des adultes dans le centre	I	X	DR AE	X			I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DA R	RE	C	X		X
																				DA R	RE	X	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No 9 : **Est responsable des opérations spécifiques du centre d'éducation des adultes**

CODE : D. Décideur — P. Participant — I. Doit être informé ; R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué ; A. Approbateur — E. Exécutant — ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil administratif	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir., Dir. Adj.	Autres unités organisées, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux élèves	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(trice) de la F.P.	Conseiller(ère) Conseillère(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(trice) Adjoint de centre	Enseignant(e) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(trice) d'école
9.26.1	Élaboration des règlements et des procédures régissant l'encadrement des adultes dans le centre	X	X	DRC IE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		ADA	DRE	C	X		X
9.26.2	Application des règlements et procédures régissant l'encadrement des adultes dans le centre	X	X	DRPE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DRE	DRE	PE	X		X
9.27	Contrôle des absences des adultes du centre	X	X	DRPE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DR	DR	PE	E		X
9.28	Rédaction des rapports d'accident, de vol, de vandalisme	X	X	DREI	I			X	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DRE	DRE	X	E		X
9.29	Application des mesures d'hygiène et de sécurité	X	X	DARE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	I	X		ADR	DRE	X	E		X
9.30	Réalisation d'activités para-scolaires ou de sorties éducatives et visites industrielles	X	X	DRAEI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		AD	AD	RE	I		X
9.31	Établissement des périodes d'ouverture et de fermeture du secrétariat, du magasinier, du centre	X	X	DRACE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		ADR	DRE	C	C		X
9.32	Élaboration de la séquence des sigles et de l'horaire de formation pour chaque programme dispensé	X	I	DRAPE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	I	X		ADR	ARD	PE	X		X
9.33.1	Rencontres locales d'information sur les procédures fonctionnelles s'appliquant au personnel enseignant	X	X	DRPE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DRE	DRE	P	X		X
9.33.2	Rencontres locales d'information sur les procédures opérationnelles du centre pour les autres employés	X	X	DRPEI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DRE	DRE	X	PE		X
9.34	Application de la gestion de reconnaissance des acquis dans les centres	X	X	DRAE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		ADR	DR	X	E		X
9.35	Consultation des enseignants sur le matériel scolaire (manuels, outillage, etc.)	I	X	DRPEI	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		DRE	DRE	P	X		X

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

UNITÉ : **Le secteur de l'Éducation aux adultes**

FONCTION No : 9 — **Est responsable des opérations spécifiques du centre d'éducation des adultes**

CODE
D. Décideur — P. Participant — ? Doit être informé
R. Responsable — C. Consultant — X. Non impliqué
A. Approbateur — E. Exécutant — ? À déterminer

NO	Liste des opérations	Niveau des responsabilités				Rôle joué par les principaux acteurs dans l'opération																				
		D.G. C.E. Conseil d'administration	S.E.A. Régional Dir. Coord. Cons.	Centre Éduc. adultes Dir. Dir. Adj.	Autres unités organismes, comités	Conseil des commissaires	Comité exécutif	Directeur général	Secrétaire général	Direction des Ress. financières	Direction des Ress. humaines	Direction des Ress. matérielles	Direction des Serv. aux jeunes	Coord. des Services de l'informatique	Directeur des Serv. Éduc. Adultes	Coordonnateur(s) de la F. P.	Conseiller(s) Consultant(s)	Technicien Soutien		Directeur de centre	Directeur(s) Adjoint de centre	Enseignant(s) Enseignante(s)	Technicien Soutien		Direction(s) d'école
9.36	Amélioration des méthodes et techniques d'enseignement	X	P	DRA PE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	P	X		AD R	DR E	P	X		
9.37	Planification, organisation, coordination des projets de perfectionnement (local) du centre	X	C	DRA CE	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	C	X		AD R	DR E	C	E		

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
DATE DUE
DEC 1 1
1993 -03- 0 8